

Decimoquinta edición

Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Código de acceso a MyManagementLab

Para tener acceso y comenzar a usar MyManagementLab, ingrese a www.pearsonenespañol.com/corobbins y siga las instrucciones de registro del tutorial que se presenta.

¡El código de acceso para el alumno que viene a continuación solo puede usarse una vez y permite el acceso a esta plataforma durante un año!

Si está adquiriendo un libro nuevo y este código aparece descubierto, es probable que alguien más lo haya utilizado.

IMPORTANTE:

Use una moneda para raspar y descubrir el código de acceso.
No use objetos afilados porque podría dañarlo.
El código de acceso no puede ser reemplazado en caso de daño.



Comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional

EDICIÓN

15

Stephen P. Robbins
—San Diego State University

Timothy A. Judge
—University of Notre Dame

Traducción:
Leticia Esther Pineda Ayala
Traductora especialista en temas de Administración

Revisión técnica:
Rosalinda Garza Estrada
Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas (CUCEA)
Universidad de Guadalajara
México

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.

Comportamiento organizacional
Decimoquinta edición

PEARSON, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1980-8
Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm Páginas: 712

ISBN 9780132834872

Dirección general: Philip de la Vega
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño
Diseño de portada: Shutterstock / Lilkar
Gerencia editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

DECIMOQUINTA EDICIÓN, 2013

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1980-8
ISBN E-BOOK: 978-607-32-1981-5
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1982-2

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 16 15 14 13



Contenido abreviado



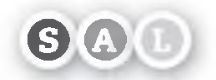
Sistemas organizacionales

Contenido

2 Individual

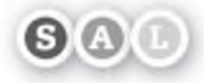
14 *Conflicto y negociación* 445

15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 479





4 Sistemas organizacionales






S A L
S A L

Acerca de los autores



Stephen P. Robbins

Educación

Doctor por la University of Arizona.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Profesor, San Diego State University, Southern Illinois University en Edwardsville, University of Baltimore, Concordia University en Montreal y University of Nebraska en Omaha.

Investigación: Sus intereses en la investigación se han enfocado en los conflictos, el poder y la política de las organizaciones, la toma de decisiones conductual y el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces.

Libros publicados: Autor de libros de texto con un gran éxito de ventas mundial sobre administración y comportamiento organizacional. Se han vendido más de cinco millones de ejemplares de sus obras, y traducido a 20 idiomas; se han hecho adaptaciones de sus ediciones para Canadá, Australia, Sudáfrica e India, entre las que se encuentran las siguientes:

- *Essentials of Organizational Behavior*, 11a. ed. (Prentice Hall, 2012)
- *Management*, 11a. ed., con Mary Coulter (Prentice Hall, 2012)
- *Fundamentals of Human Resource Management*, 10a. ed., con David DeCenzo (Wiley, 2010)
- *Prentice Hall's Self-Assessment Library 3.4* (Prentice Hall, 2010)
- *Fundamentals of Management*, 8a. ed., con David DeCenzo y Mary Coulter (Prentice Hall, 2013)
- *Supervision Today!* 7a. ed., con David DeCenzo y Robert Wolter (Prentice Hall, 2013)
- *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2012)
- *Managing Today!* 2a. ed. (Prentice Hall, 2000)
- *Organization Theory*, 3a. ed. (Prentice Hall, 1990)
- *The Truth About Managing People*, 2a. ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2008)
- *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Otros intereses

En su "otra vida", el doctor Robbins participa activamente en competencias de atletismo para másters. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 18 campeonatos nacionales y 12 títulos mundiales. En la actualidad es campeón mundial de los 100 metros (12.37 segundos) y 200 metros (25.20 segundos) para hombres mayores de 65 años de edad.



Timothy A. Judge

Educación

Doctor por la University of Illinois en Urbana-Champaign.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Presidente de Franklin D. Schurz, departamento de administración, Mendoza College of Business, University of Notre Dame; académico eminente en administración Matherly-McKethan, Warrington College of Business Administration, University of Florida; profesor en liderazgo Stanley M. Howe, Henry B. Tippie College of Business, University of Iowa; profesor asociado (con cargo permanente), departamento de estudios en recursos humanos, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University; catedrático, Charles University, República Checa y Comenius University, Eslovaquia; Profesor de psicología industrial y organizacional, departamento de psicología, University of Illinois en Urbana-Champaign.

Investigación: Sus principales intereses son **1.** la personalidad, los estados de ánimo y las emociones; **2.** las actitudes en el trabajo; **3.** el liderazgo y las conductas de influencia; y **4.** las carreras (el ajuste entre los individuos y la organización, el éxito profesional). El doctor Judge ha publicado más de 140 artículos sobre estos y otros temas importantes en revistas como *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Personality* y *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Asociaciones: Miembro de la American Psychological Association, la Academy of Management, la Society for industrial and Organizational Psychology y la American Psychological Society.

Premios: En 1995 el doctor Judge recibió el premio Ernest J. McCormick por sus contribuciones distinguidas al inicio de su carrera, por la Society for Industrial and Organizational Psychology. En 2001 recibió el premio Larry L. Cummings por sus contribuciones de media carrera, por la Organizational Behavior Division de la Academy of Management. En 2007 recibió el premio Professional Practice del Institute of Industrial and Labor Relations, University of Illinois.

Libros publicados: . G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations*, 7a. ed. (Madison, WI: Mendota House/Irwin, 2011).

Otros intereses

Aunque no puede competir (¡literalmente!) con los logros del doctor Robbins en atletismo, el doctor Judge disfruta el golf, la cocina y la repostería, la literatura (es un gran seguidor de Thomas Hardy y miembro de la Thomas Hardy Society) y de pasar tiempo con sus tres hijos, cuyas edades están entre los 9 y los 23 años.

Prefacio

Bienvenido a la decimoquinta edición de *Comportamiento organizacional*, considerada durante mucho tiempo el estándar para todos los libros de texto sobre el tema. Esta edición continúa la tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes cobren vida para los estudiantes. Al mismo tiempo que mantiene sus características distintivas —redacción clara, contenido vanguardista y pedagogía atractiva—, la presente edición se actualizó para incluir las investigaciones más recientes dentro del campo del comportamiento organizacional. Esta es una de las revisiones más detalladas y profundas de *Comportamiento organizacional* y, aun cuando hemos conservado el material esencial, confiamos en que esta edición refleje la investigación y los temas más importantes que enfrentan las organizaciones, los gerentes y los trabajadores.

Principales cambios en la decimoquinta edición

- La **actualización más significativa** que se haya realizado.
  - *Viñeta inicial*
  - *¿Mito o ciencia?*
  - *Dilema ético*
  - *Punto/Contrapunto*
  - *Caso*
- Asimismo, el siguiente material fue revisado y actualizado de manera detallada:
  - *Caso* (aquellos que no son totalmente nuevos se revisaron y actualizaron)
  - *Encuesta de CO* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
  - *Dilema ético* (más de la mitad son nuevos en esta edición)
  - *Imágenes/pies de figura* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
- Nueva sección **¡Globalización!**, que analiza el comportamiento organizacional en un contexto internacional.
- Las **implicaciones globales** aparecen más integradas: Con el gran incremento de la investigación internacional, ahora cada capítulo incluye investigaciones globales del CO, en vez de una sección separada al final del capítulo.
- Se hizo una revisión de la sección **Resumen e implicaciones para los gerentes**, y ahora se enfoca más en las formas prácticas de aplicar el material estudiado al ambiente laboral.
- NUEVOS videos: En **www.mymanagementlab.com** aparecen videos actualizados que muestran los temas de administración en acción, toda la biblioteca de videos sobre administración, así como materiales de enseñanza para integrar videos de películas populares a su clase.

Cambios en cada capítulo

Capítulo 1: ¿Qué es el comportamiento organizacional?

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿La nueva normalidad?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres")
- Nuevo contenido de la sección *Modelo de CO*, mejor integrada con la estructura didáctica del libro

- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (¿Perdido en la traducción?)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Se puede aprender del fracaso?)
- Nuevo *Caso* (Lecciones para los jefes "encubiertos")
- Nuevo *Caso* (¿Estamos en la época del trabajador desechable?)

Capítulo 2: La diversidad en las organizaciones

- *Viñeta inicial* completamente nueva (El surgimiento y la caída de Erin Callan)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Las parejas donde ambos trabajan se divorcian menos")
- Mejor cobertura de las investigaciones sobre estereotipos y discriminación
- Revisión del contenido sobre la discriminación por edad y las implicaciones del envejecimiento de la fuerza laboral
- Análisis actualizado sobre la discapacidad en el lugar de trabajo
- Mayor cobertura de la discriminación por orientación sexual
- Nuevo material e integración sobre la diversidad internacional y cultural
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los hombres tienen mayores destrezas matemáticas que las mujeres)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Tatuajes religiosos)
- Nuevo *Caso* (Aumento de la diversidad por edad en el lugar de trabajo)
- Nuevo *Caso* (El efecto Flynn)

Capítulo 3: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Qué significa SAS?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("¿Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más redituables a las organizaciones?")
- Revisión de estudios recientes acerca de la forma en que las actitudes en el trabajo varían en las personas
- Nuevos enfoques sobre el compromiso organizacional
- Material actualizado sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional
- Nuevas perspectivas acerca de las actitudes y el desempeño organizacional
- Nuevo dilema ético
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Los empleadores deben ofrecer puestos de trabajo más satisfactorios?)
- Nuevo *Caso* (Creación de un mejor puesto de trabajo)
- *Caso actualizado* (Horas largas, cientos de correos electrónicos y sin dormir: ¿esto es un puesto de trabajo satisfactorio?)

Capítulo 4: Las emociones y los estados de ánimo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Amor en el trabajo: ¿Ya no es un tabú?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Es más fácil juzgar cuando alguien se siente feliz que cuando se siente triste")
- Revisión de la introducción al tema
- Revisión de las investigaciones sobre los estados de ánimo y el apego del trabajador
- Nueva sección sobre las "emociones morales"
- Análisis de las estrategias para regular las emociones y sus consecuencias
- Nuevas investigaciones acerca del género y las emociones
- Contenido actualizado sobre la manifestación emocional en el trabajo
- Nueva sección sobre la *Inteligencia emocional*, con una cobertura mucho más amplia y una figura nueva
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (En ocasiones es recomendable estallar)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Schadenfreude)
- Nuevo *Caso* (¿Es recomendable llorar en el trabajo?)
- *Caso* actualizado (¿Puede leer las emociones en los rostros?)

Capítulo 5: La personalidad y los valores

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Cambio de guardia en Japón: ¿Es la economía o son los valores?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("La personalidad logra predecir el desempeño de los empresarios")
- Introduce conceptos relacionados con la orientación hacia sí mismo o hacia los demás en cuanto a la disposición
- Nuevo material sobre las decisiones vocacionales
- Nuevo análisis de los valores y de las reacciones ante la transgresión de los valores de los trabajadores
- Importante revisión del modelo de Hofstede sobre la cultura y sus consecuencias
- Información actualizada sobre la personalidad y el éxito de los trabajadores enviados al extranjero
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los milenarios son más narcisistas)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Deberíamos tratar de cambiar la personalidad de alguien?)
- Nuevo *Caso* (El liderazgo desde la perspectiva de alguien introvertido)
- *Caso* actualizado (¿Ser demasiado agradable tiene un precio?)

Capítulo 6: La percepción y la toma de decisiones individual

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Las máquinas toman mejores decisiones?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("La toma de decisiones creativa es una actividad del hemisferio derecho del cerebro")
- Revisión de los trabajos recientes sobre el sesgo al servicio del yo
- Nueva información sobre los procesos en los estereotipos
- Análisis de las tendencias más recientes en las investigaciones sobre las decisiones erróneas
- Análisis actualizado acerca de la cultura y las percepciones
- Nueva sección sobre la *Toma de decisiones financieras* y la información que esta ofrece para entender crisis recientes y actuales
- Nuevo *Ejercicio práctico*
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las listas de verificación conducen a mejores decisiones)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Cuáles normas éticas se deben seguir?)
- Nuevo *Caso* (Toma de decisiones computarizada)
- *Caso* actualizado (Predicciones que no dieron un buen resultado)

Capítulo 7: Conceptos de motivación

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Las motivaciones de los 99)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("El apoyo de los demás aumenta la probabilidad de que alcancemos nuestras metas")
- Nuevo material sobre las teorías de las necesidades psicológicas
- Análisis más amplio acerca del compromiso de los empleados
- Actualización del análisis sobre la teoría del establecimiento de metas
- Nuevas perspectivas sobre la equidad y la justicia organizacional
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (El miedo es un motivador poderoso)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Motivado para comportarse de forma poco ética)
- Nuevo *Caso* (¡No es justo!)
- *Caso* actualizado (Jefes intimidantes)

Capítulo 8: Motivación: De los conceptos a las aplicaciones

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Motivación sin plata)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("No es posible medir el salario de un director general")
- Análisis actualizado sobre las características del puesto de trabajo

- Nueva cobertura de los horarios flexibles, el trabajo a distancia y prácticas laborales relacionadas
- Revisión del análisis acerca de la facultación de los trabajadores y sus efectos
- Análisis de las innovaciones y las prácticas de participación de las ganancias
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* ("Si el dinero no lo hace feliz, es porque no lo está gastando de manera correcta")
- Nuevo *Caso* (Los bonos pueden resultar contraproducentes)
- *Caso* actualizado (Tareas múltiples: ¿Un buen uso de su tiempo?)

Capítulo 9: Fundamentos del comportamiento de los grupos

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Quienes son populares reciben los beneficios)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Los asiáticos tienen menos sesgos endogrupales que los estadounidenses")
- Nuevo material sobre el comportamiento disfuncional en los equipos
- Análisis de la influencia de las minorías en la toma de decisiones grupal
- Introduce material acerca de los modelos mentales de los equipos
- Información actualizada sobre las decisiones erróneas de grupo y el pensamiento grupal
- Nueva información acerca de las variaciones internacionales en el comportamiento grupal
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los grupos afines contribuyen al éxito en los negocios)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Debería utilizar la presión de los miembros del grupo?)
- Nuevo *Caso* (¿La colaboración tiene aspectos negativos?)
- *Caso* actualizado (Comportamiento de manada y la burbuja [y el colapso] inmobiliaria[o])

Capítulo 10: Los equipos de trabajo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Cazando a Bin Laden)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos")
- Análisis actualizado de las estrategias utilizadas para mejorar el desempeño de los equipos
- Revisión de investigaciones sobre estrategias para toma de decisiones en equipo
- Nuevos enfoques acerca de la creatividad en los equipos
- Nuevo material sobre la proactividad de los equipos
- Presenta nueva literatura acerca de los equipos de trabajo en contextos internacionales
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los equipos deportivos)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental)
- Nuevo *Caso* (¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo?)
- *Caso* actualizado (Equipos multinacionales y multiculturales en IBM)

Capítulo 11: Comunicación

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Reglas de Goldman)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno")
- Nueva sección de *Redes sociales*
- Nueva sección de estrategias para una *Comunicación persuasiva*
- Análisis sobre la forma de presentar los mensajes para lograr el máximo impacto
- Revisión de los efectos de la autoridad, la pericia y el agrado sobre la eficacia de la comunicación
- Análisis actualizado sobre el lenguaje corporal en la comunicación
- Introduce nuevas ideas acerca de los efectos de las comunicaciones electrónicas

- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las redes sociales son un buen negocio)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (La ética de los chismes en el trabajo)
- Nuevo *Caso* (Uso de los medios sociales para el propio beneficio)
- *Caso* actualizado (¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero?)

Capítulo 12: Liderazgo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Forjando líderes en Google)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor")
- Análisis más amplio sobre el efecto que tienen los líderes en las actitudes de los trabajadores
- Nuevas perspectivas acerca de la cultura y el liderazgo
- Nuevo material sobre la inteligencia emocional y el liderazgo
- Mayor cobertura de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo
- Análisis del "liderazgo de servicio"
- Análisis de la manera en que los líderes podrían incrementar la creatividad de los trabajadores
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los héroes se hacen, no nacen)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?)
- Nuevo *Caso* (El liderazgo forjado en la batalla)
- *Caso* actualizado (Fábricas de liderazgo)

Capítulo 13: Poder y política

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (A veces las apariencias engañan)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("La actividad política corporativa ofrece beneficios")
- Cobertura de las investigaciones más recientes sobre las tácticas para ganar influencia
- Análisis revisado acerca del hostigamiento sexual
- Análisis actualizado del comportamiento político en las organizaciones
- Revisión de temas internacionales sobre poder y política
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (El poder corrompe a la gente)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo?)
- Nuevo *Caso* (¿Delegar el poder o conservarlo?)
- *Caso* actualizado (El imperativo de la persuasión)

Capítulo 14: Conflicto y negociación

- *Viñeta inicial* completamente nueva (No hay conflictos en la oficina postal… ¿Eso es bueno?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("En las negociaciones transculturales es fundamental comunicarse bien")
- Material actualizado sobre el género y los estilos de negociación
- Nuevo material acerca de las diferencias individuales en los estilos de negociación
- Análisis de las emociones en la negociación
- Nueva información sobre la falta de confianza y el engaño en las negociaciones
- Actualización del análisis sobre el conflicto y los procesos para el manejo del conflicto
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las disputas entre jugadores y propietarios son innecesarias)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Uso de la empatía para negociar de forma ética)
- Nuevo *Caso* (Elija sus batallas)
- *Caso* actualizado (La mediación: ¿La mejor solución para las disputas laborales?)

Capítulo 15: Fundamentos de la estructura organizacional

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Desmantelamiento de una burocracia)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Los empleados resienten la subcontratación")
- Investigaciones más recientes sobre las organizaciones sin fronteras y su funcionamiento
- Análisis acerca de la influencia de la tecnología sobre la estructura organizacional
- Revisiones actualizadas de la relación entre la estructura organizacional y las actitudes
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Restructuración con conciencia)
- Nuevo *Caso* (Desviación creativa: ¿Resistirse a la jerarquía?)
- *Caso* actualizado (La estructura simple de Siemens, no)

Capítulo 16: Cultura organizacional

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Ursula M. Burns y la cultura de Xerox)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que la organización los trata a ellos")
- Nueva revisión de conceptos básicos sobre la cultura organizacional y las subculturas
- Análisis más amplio acerca de la cultura ética
- Revisión de la cultura y el desempeño organizacional
- Análisis revisado de las prácticas de socialización organizacional y sus resultados
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Diseño de una cultura con expresión ética)
- Nuevo *Caso* (¿La cultura de Toyota le causó sus problemas?)
- *Caso* actualizado (Las fusiones no siempre originan choques culturales)

Capítulo 17: Políticas y prácticas de recursos humanos

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Evaluación de los mariscales de campo de la NFL)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("El trabajo nos está engordando")
- Análisis de las implicaciones de la gran recesión
- Nuevo material sobre temas legales
- Análisis actualizado de los efectos de la práctica laboral con alto desempeño sobre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores
- Análisis más amplio de los efectos de las decisiones de contratación de personal sobre la rotación de los trabajadores
- Nueva sección sobre el *Desempeño laboral y la amabilidad en el lugar de trabajo*
- Nuevo material relacionado con las evaluaciones del desempeño y los objetivos del evaluador
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los medios sociales son una fuente excelente de nuevos empleados)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Reclutamiento de los desempleados)
- Nuevo *Caso* (¿El fin de las evaluaciones del desempeño?)
- *Caso* actualizado (Los candidatos que no tengan altas calificaciones en la prueba SAT, favor de abstenerse)

Capítulo 18: Cambio organizacional y manejo del estrés

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Dulces cambios en Cadbury?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* ("Los hombres experimentan más estrés laboral que las mujeres")
- Revisión actualizada de las investigaciones sobre la preparación de los individuos para el cambio organizacional
- Análisis de la respuesta conductual desadaptativa al estrés laboral
- Actualización del análisis de las estrategias de afrontamiento

- Implicaciones de la relación entre el estrés y la salud
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los gerentes responsables reducen el estrés de sus trabajadores)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Manejo responsable del propio estrés)
- Nuevo *Caso* (Starbucks regresa a sus raíces)
- *Caso* actualizado (El auge de los puestos de trabajo extremos)

Apoyos para la enseñanza y el aprendizaje (en inglés)

Esta edición impresa incluye un código de acceso a **MyManagementLab** (www.mymanagmentlab.com). Es una herramienta en línea fácil de usar, que personaliza el contenido del curso y ofrece evaluaciones e informes robustos para medir el desempeño tanto de cada estudiante como de toda la clase. Los recursos que necesita para impartir un curso exitoso están en un solo lugar, flexible y fácil de adaptar a la experiencia en el curso.

Recursos para el profesor

Los siguientes complementos están disponibles para los profesores que adopten el libro (visite www.pearsonenespañol.com/corobbins, donde encontrará descripciones detalladas):

- Presentación en PowerPoint: diapositivas de PPT listas para utilizarse y diseñadas para presentaciones en el salón de clases (en español).
- Manual del profesor: actualizado y revisado para ofrecer ideas y recursos para el salón de clases (en inglés).
- Archivo con reactivos de examen: revisado y actualizado para incluir preguntas donde los estudiantes apliquen los conocimientos que hayan adquirido al estudiar el libro, mediante los Objetivos de aprendizaje y los Resultados de aprendizaje. Las preguntas también incluyen etiquetas relacionadas con los estándares de aprendizaje de la AACSB (en inglés).
- Software TestGen para la creación de exámenes: programa de cómputo para administrar exámenes que contiene todo el material del Archivo con reactivos de examen. El programa es muy fácil de usar y permite a los profesores ver, editar y agregar reactivos de examen con tan solo unos clics. Todos nuestros TestGens se pueden utilizar en Blackboard y WebCT.
- Biblioteca de imágenes: incluye todas las gráficas, tablas y cuadros que vienen en el libro de texto.

Self-Assessment Library (S.A.L.) de Pearson (en inglés)

S.A.L., un elemento distintivo de la serie de libros de Robbins, es una herramienta única de aprendizaje que le permite evaluar conocimientos, creencias, sentimientos y acciones con respecto a una amplia gama de aptitudes, habilidades e intereses personales. Las autoevaluaciones están integradas y se incluye una al inicio de cada capítulo. S.A.L. ayuda a los estudiantes a entender mejor sus habilidades interpersonales y conductuales al relacionarlas con los conceptos teóricos que se presentan en cada capítulo.

Herramientas destacadas

69 autoevaluaciones basadas en investigaciones: Los 69 instrumentos de nuestra colección provienen de fuentes como *Journal of Social Behavior and Personality*, *Harvard Business Review*, *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, *Journal of Experimental Education*, *Journal of Applied Measurement* y otras más.

- **Autoevaluaciones enfocadas en la vida laboral y en la carrera académica:** Las autoevaluaciones tienen el objetivo de ayudar a los individuos a administrar mejor su vida laboral o su carrera académica. Estos instrumentos, organizados en cuatro partes, le ofrecen una fuente para aprender más acerca de usted mismo.
- **Formatos a elegir:** La Prentice Hall Self-Assessment Library está disponible en CD-ROM, en línea o en formato impreso.
- **Capacidad para guardar:** Los estudiantes pueden responder las autoevaluaciones un número de veces ilimitado, y también pueden guardar e imprimir sus calificaciones para analizarlas en la clase.
- **Clave de calificación:** Steve Robbins editó la clave para las autoevaluaciones, de modo que los estudiantes puedan entender rápidamente el significado de su calificación.
- **Manual del profesor:** Un *Manual para el profesor* guía al docente en el momento de interpretar las autoevaluaciones y ayuda a realizar mejores análisis en clase.

Reconocimientos

Para hacer llegar este libro a las manos del lector se necesitó un trabajo en equipo; requirió de profesores revisores, de un grupo talentoso de diseñadores y especialistas en producción, así como de personal editorial, de marketing y de ventas.

Más de 100 profesores revisaron partes o la totalidad de la decimoquinta edición de *Comportamiento organizacional*. Sus comentarios, elogios y sugerencias mejoraron de manera significativa el producto final. Los autores desean agradecer a John D. Kammeyer-Mueller de la University of Florida por su ayuda con varios aspectos fundamentales de esta revisión. Los autores también extienden su agradecimiento sincero a los siguientes profesores:

Lee Boam, University of Utah
Andres Johnson, Santa Clara University
Edward Lisoski, Northeastern University
Douglas Mahony, Lehigh University
Douglas McCabe, Georgetown University
Bradley Norris, Baylor University
Jonelle Roth, Michigan State University
Philip Roth, Clemson University
Dale Rude, University of Houston
Holly Schroth, University of California at Berkeley
Jody Tolan, University of Southern California
Debra Schneck, Indiana University
Marilyn Wesner, George Washington University

Durante las ediciones anteriores esta obra ha crecido significativamente gracias a la contribución y retroalimentación de los siguientes profesores:

David Abramis, California State University
Chris Adalikwu, Concordia College
Basil Adams, Notre Dame de Namur University
Janet Adams, Kennesaw State University
Cheryl Adkins, Longwood College
Vicky Aitken, St. Louis Community College
David Albritton, Northern Arizona University
Bradley Alge, Purdue University
Lois Antonen, CSUS
Lucy Arendt, University of Wisconsin, Green Bay
Anke Arnaud, University of Central Florida
Mihran Aroian, University of Texas, Austin
Gary Ballinger, Purdue University
Deborah Balser, University of Missouri at St. Louis
Christopher Barlow, DePaul University
Joy Benson, University of Wisconsin at Green Bay
Lehman Benson III, University of Arizona
Jacqui Bergman, Appalachian State University
Anne Berthelot, University of Texas at El Paso
David Bess, Shidler College of Business at the University of Hawaii
Bruce Bikle, California State University, Sacramento
Richard Blackburn, University of North Carolina–Chapel Hill
Weldon Blake, Bethune-Cookman College
Carl Blencke, University of Central Florida
Michael Bochenek, Elmhurst College
Alicia Boisnier, State University of New York
William H. Bommer, Cleveland State University
Bryan Bonner, University of Utah
Jessica Bradley, Clemson University
Dr. Jerry Bream, Empire State College/ Niagara Frontier Center
Jim Breaugh, University of Missouri
Peggy Brewer, Eastern Kentucky University
Deborah Brown, North Carolina State University
Reginald Bruce, University of Louisville
Jeff Bruns, Bacone College
Pamela Buckle, Adelphi University
Patricia Buhler, Goldey-Beacom College
Allen Bures, Radford University
Edith Busija, University of Richmond
Holly Buttner, University of North Carolina at Greensboro
Michael Cafferky, Southern Adventist University
Scott Campbell, Francis Marion University
Elena Capella, University of San Francisco

Don Capener, Monmouth University
Dan Caprar, University of Iowa
David Carmichael, Oklahoma City University
Carol Carnevale, SUNY Empire State College
Donald W. Caudill, Bluefield College
Suzanne Chan, Tulane University
Anthony Cheite, Midwestern State University
Bongsoon Cho, State University of New York—Buffalo
Savannah Clay, Central Piedmont Community College
David Connelly, Western Illinois State University
Jeffrey Conte, San Diego State University
Jane Crabtree, Benedictine University
Suzanne Crampton, Grand Valley State University
Douglas Crawford, Wilson College
Michael Cruz, San Jose State University
Robert Cyr, Northwestern University
Evelyn Dadzie, Clark Atlanta University
Joseph Daly, Appalachian State University
Denise Daniels, Seattle Pacific University
Marie Dasborough, Oklahoma State University
Nancy Da Silva, San Jose State University
Christine Day, Eastern Michigan University
Emmeline de Pillis, University of Hawaii, Hilo
Kathy Lund Dean, Idaho State University
Roger Dean, Washington & Lee University
Robert DelCampo, University of New Mexico
Kristen Detienne, Brigham Young University
Doug Dierking, University of Texas at Austin
Cynthia Doil, Southern Illinois University
Jennifer Dose, Messiah College
Ceasar Douglas, Florida State University
David Duby, Liberty University
Ken Dunegan, Cleveland State University
Michael Dutch, Greensboro College
Kathleen Edwards, University of Texas at Austin
Berrin Erdogan, Portland State University
Ellen Fagenson Eland, George Mason University
Lenny Favara, Central Christian College
Claudia Ferrante, U.S. Air Force Academy
Andy Fitorre, Nyack College
Kathleen Fleming, Averett University
Erin Fluegge, University of Florida
Edward Fox, Wilkes University
Alison Fragale, University of North Carolina at Chapel Hill
Lucy Franks, Bellevue University
Dean Frear, Wilkes University
Jann Freed, Central College
Crissie Frye, Eastern Michigan University
Diane Galbraith, Slippery Rock University
Carolyn Gardner, Radford University
Janice Gates, Western Illinois University
Ellen Kaye Gehrke, Alliant International University
James Gelatt, University of Maryland University College
Joe Gerard, University of Wisconsin at Milwaukee
Matthew Giblin, Southern Illinois University
Donald Gibson, Fairfield University
Cindi Gilliland, The University of Arizona
Mary Giovannini, Truman State University
David Glew, University of North Carolina at Wilmington
Leonard Glick, Northeastern University
Reginald Goodfellow, California State University
Jeffrey Goldstein, Adelphi University
Jodi Goodman, University of Connecticut
Claude Graeff, Illinois State University
Richard Grover, University of Southern Maine
W. Lee Grubb III, East Carolina University
John Guarino, Averett University
Rebecca Guidice, University of Nevada at Las Vegas
Andra Gumbus, Sacred Heart University
Linda Hackleman, Concordia University Austin
Deniz Hackner, Tidewater Community College
Michael Hadani, Long Island University
Jonathon Halbesleben, University of Missouri-Columbia
Dan Hallock, University of North Alabama
Tracey Rockett Hanft, University of Texas at Dallas
Edward Hampton, University of Central Florida
Vernard Harrington, Radford University
Nell Hartley, Robert Morris University
Barbara Hassell, Indiana University, Kelley School of Business
Erin Hayes, George Washington University
Tom Head, Roosevelt University
Douglas Heeter, Ferris State University
David Henderson, University of Illinois at Chicago
Scott Henley, Oklahoma City University
Ted Herbert, Rollins College
Susan Herman, University of Alaska Fairbanks
James Hess, Ivy Tech Community College
Ronald Hester, Marymount University

Patricia Hewlin, Georgetown University
Chad Higgins, University of Washington
Kim Hinrichs, Minnesota State University Mankato
Kathie Holland, University of Central Florida
Elaine Hollensbe, University of Cincinnati
Kristin Holmberg-Wright, University of Wisconsin at Parkside
Brooks Holtom, Georgetown University
Lisa Houts, California State University Fullerton
Abigail Hubbard, University of Houston
Paul Hudec, Milwaukee School of Engineering
Stephen Humphrey, Florida State University
Charlice Hurst, University of Florida
Warren Imada, Leeward Community College
Gazi Islam, Tulane University
Alan Jackson, Peru State College
Christine Jackson, Purdue University
Marsha Jackson, Bowie State University
Kathryn Jacobson, Arizona State University
Paul Jacques, Western Carolina University
David Jalajas, Long Island University
Elizabeth Jamison, Radford University
Stephen Jenner, California State University, Dominguez Hills
John Jermier, University of South Florida
Jack Johnson, Consumnes River College
Michael Johnson, University of Washington
David Jones, South University
Ray Jones, University of Pittsburgh
Anthony Jost, University of Delaware
Louis Jourdan, Clayton College
Rusty Juban, Southeastern Illinois University
Carole L. Jurkiewicz, Louisiana State University
John Kammeyer-Mueller, University of Florida
Edward Kass, Saint Joseph's University
Marsha Katz, Governors State College
James Katzenstein, California State University
John Keiser, SUNY College at Brockport
Mark Kendrick, Methodist University
Mary Kern, Baruch College
Robert Key, University of Phoenix
Sigrid Khorram, University of Texas at El Paso
Hal Kingsley, Erie Community College
Jeffrey Kobles, California State University San Marcos
Jack Kondrasuk, University of Portland
Leslie A. Korb, University of Nebraska at Kearney
Glen Kreiner, University of Cincinnati
James Kroeger, Cleveland State University
Frederick Lane, Baruch College
Rebecca Lau, Virginia Polytechnic Institute and State University
David Leuser, Plymouth State College
Julia Levashina, Indiana State University Kokomo
Benyamin Lichtenstein, University of Massachusetts at Boston
Robert Liden, University of Illinois at Chicago
Don Lifton, Ithaca College
Ginamarie Ligon, Villanova University
Beth Livingston, University of Florida
Barbara Low, Dominican University
Doyle Lucas, Anderson University
Alexandra Luong, University of Minnesota
Rick Maclin, Missouri Baptist University
Peter Madsen, Brigham Young University
Lou Marino, University of Alabama
Catherine Marsh, Northpark University
J. David Martin, Midwestern State University
Timothy A. Matherly, Florida State University
John Mattoon, State University of New York
Paul Maxwell, Saint Thomas University
Brenda McAleer, University of Maine at Augusta
Christina McCale, Regis College
Don McCormick, California State University Northridge
James McElroy, Iowa State University
Bonnie McNeely, Murray State University
Melony Mead, University of Phoenix
Steven Meisel, La Salle University
Nancy Meyer-Emerick, Cleveland State University
Catherine Michael, St. Edwards University
Sandy Miles, Murray State University
Janice Miller, University of Wisconsin at Milwaukee
Leann Mischel, Susquehanna University
Atul Mitra, University of Northern Iowa
Linda Morable, Richland College
Paula Morrow, Iowa State University
Mark Mortensen, Massachusetts Institute of Technology
Lori Muse, Western Michigan University
Padmakumar Nair, University of Texas at Dallas
Judy Nixon, University of Tennessee at Chattanooga
Jeffrey Nystrom, University of Colorado at Denver
Alison O'Brien, George Mason University
Heather Odle-Dusseau, Clemson University
Miguel Olivas-Lujan, Lujan Clarion University

Kelly Ottman, University of Wisconsin at Milwaukee
Cynthia Ozeki, California State University, Dominguez Hills
Peg Padgett, Butler University
Jennifer Palthe, Western Michigan University
Dennis Passovoy, University of Texas at Austin
Karen Paul, Florida International University
Laura Finnerty Paul, Skidmore College
Anette Pendergrass, Arkansas State University at Mountain Home
Bryan Pesta, Cleveland State University
Jeff Peterson, University of Washington
Nanette Philibert, Missouri Southern State University
Larry Phillips, Indiana University South Bend
William Pinchuk, Rutgers University at Camden
Eric Popkoff, Brooklyn College
Paul Preston, University of Montevallo
Scott Quatro, Grand Canyon University
Aarti Ramaswami, Indiana University Bloomington
Jere Ramsey, Cal Poly at San Luis Obispo
Amy Randel, San Diego State University
Anne Reilly, Loyola University Chicago
Clint Relyea, Arkansas State University
Herbert Ricardo, Indian River Community College
David Ritchey, University of Texas at Dallas
Chris Roberts, University of Massachusetts Amherst
Sherry Robinson, Pennsylvania State University Hazleton
Christopher Ann Robinson-Easley, Governors State University
Joe Rode, Miami University
Bob Roller, LeTourneau University
Andrea Roofe, Florida International University
Craig Russell, University of Oklahoma at Norman
Manjula Salimath, University of North Texas
Mary Saunders, Georgia Gwinnett College
Andy Schaffer, North Georgia College and State University
Elizabeth Scott, Elizabeth City University
Mark Seabright, Western Oregon University
Joseph Seltzer, LaSalle University
John Shaw, Mississippi State University
John Sherlock, Western Carolina University
Daniel Sherman, University of Alabama, Huntsville
Heather Shields, Texas Tech University
Ted Shore, California State University at Long Beach
Stuart Sidle, University of New Haven
Bret Simmons, University of Nevada Reno
Randy Sleeth, Virginia Commonwealth University
William Smith, Emporia State University
Kenneth Solano, Northeastern University
Shane Spiller, Morehead State University
Lynda St. Clair, Bryant University
John B. Stark, California State University, Bakersfield
Merwyn Strate, Purdue University
Joo-Seng Tan, Cornell University
Karen Thompson, Sonoma State University
Linda Tibbetts, Antioch University McGregor
Ed Tomlinson, John Carroll University
Bob Trodella, Webster University
Tom Tudor, University of Arkansas at Little Rock
William D. Tudor, Ohio State University
Daniel Turban, University of Missouri
Albert Turner, Webster University
Jim Turner, Morehead State University
Leslie Tworoger, Nova Southeastern University
M. A. Viets, University of Vermont
Roger Volkema, American University
William Walker, University of Houston
Ian Walsh, Boston College
Charles F. Warren, Salem State College
Christa Washington, Saint Augustine's College
Jim Westerman, Appalachian State University
William J. White, Northwestern University
David Whitlock, Southwest Baptist University
Dan Wiljanen, Grand Valley State University
Dean Williamson, Brewton-Parker College
Hilda Williamson, Hampton University
Alice Wilson, Cedar Crest College
Barry Wisdom, Southeast Missouri State University
Craig Wishart, Fayetteville State University
Laura Wolfe, Louisiana State University
Melody Wollan, Eastern Illinois University
Evan Wood, Taylor University Fort Wayne
Chun-Sheng Yu, University of Houston-Victoria
Jun Zhao, Governors State University
Lori Ziegler, University of Texas at Dallas
Mary Ellen Zuckerman, State University of New York at Geneseo
Gail Zwart, Riverside Community College

Estamos en deuda con el personal de Pearson Education que ha apoyado este libro durante los últimos 30 años, y que ha trabajado en el desarrollo de esta última edición. En el área de desarrollo y editorial, agradecemos a Elisa Adams, editora de desarrollo; a Steve Deitmer, director de desarrollo; a Ashley Santora, directora de servicios editoriales; a Brian Mickelson, editor de adquisiciones; y a Sally Yagan, directora editorial. En el área de diseño y producción, Judy Leale, editora en jefe de administración, realizó un excelente trabajo, igual que Becca Groves, gerente de proyectos de producción; y Nancy Moudry, editora de desarrollo fotográfico. Por último, pero no menos importante, queremos dar las gracias a Nikki Ayana Jones, gerente de marketing; a Patrice Lumumba Jones, vicepresidenta de marketing, así como a su equipo de ventas por comercializar este libro en sus muchas ediciones. Gracias a usted por la atención brindada a este libro.

Agradecimientos a la edición en español

Pearson agradece a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra en Latinoamérica y España por su apoyo y retroalimentación, elementos fundamentales para esta nueva edición de *Comportamiento organizacional.* Agradecemos el apoyo de Angélica Leticia Ochoa Ramos y Rita Guadalupe Franco García, profesoras de la Universidad de Guadalajara (CUCEA).

ARGENTINA

Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA)
Buenos Aires
Néstor Sánchez
Universidad Blas Pascal
Córdoba
Tristana Barseghian
Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL)
Rosario
Rubén Enrique Rodríguez Garay

ESPAÑA

Universidad de A. Coruña
José Romay Martínez
Universidad de León
Suca Muñoz Doyague
Universidad de Santiago de Compostela
Dámaso Rodríguez Fernández
Jesús Fernando Salgado Velo

MÉXICO

Instituto Internacional de Estudios Superiores Reynosa
Jessica Sánchez Sesma
Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomas
Antonio Martínez Pliego
Elia Tzindejhe Ramírez Martínez
Martha Leticia Martínez Pérez
Nadia Olinda Valentín Kajatt
Santa Ibarra Ríos
Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)
Edith Rosa Silva Mendoza
Marbell Hernández Ortiz
María del Rosario Trejo García
Mariana Lizbeth Román López
Rosa María Hernández Sánchez
Instituto Tecnológico de Mérida
Campus Poniente
Elsy María Bojórquez González
Campus 60
Hermila Ulibarri Benítez
Raúl Moguel Erosa
Instituto Tecnológico de Tlalnepantla
Clara Pérez Morán
Instituto Tecnológico de Toluca
Arturo Robles Montero
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Toluca
Marco Jaramillo
Universidad Anáhuac Mayab
Francisco Gerardo Barroso Tanoria
Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración
María del Rocío Gómez Díaz
Michelle Gasca Leyva

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría y Pública y Administración
Arturo Martínez Lerma
Efraín Garza Alvarado
Elvira Cantú González
Humberto Díaz Arreozola
María Eugenia García de la Peña
Otilia Villarreal Palomo
Patricia Villarreal Palomo
Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales, Nuevo Laredo
Homero Aguirre Milling
Unidad Académica Multidisciplinaria, Reynosa
Lucía Terán Gutiérrez
Rodhe Jimena Sánchez Saavedra
Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Psicología
Thelma Cetina Canto
Facultad de Ingeniería Química
Ángel Torreblanca
Universidad La Salle Bajío
Campus León, Guanajuato
Mauricio Salvatori Morales
Universidad de Monterrey
Asensio Carrión Serna
Jesus Castillo López
Universidad Marista de Mérida
Addy Pérez López
Universidad Mesoamericana de San Agustín
Alejandra Vanessa Torres Rueda
Ana Copland Amaya
Ariel Francisco Itzá Alcalá
Ofelia Cano Vela
Suemy Paulina Martínez Solís
Tatiana Cáceres Romero
Universidad Modelo
Campus Mérida
Jaime Román Witinea Echazarreta
Universidad Tamaulipeca
María Elena Carrillo

PANAMÁ

Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Evelyn Carter
Yolanda Bazán de Franco
Universidad Tecnológica de Panamá
Facultad de Ingeniería Industrial
Dalys Guevara
Nery de Camacho
Nidia Bracho
Ricaurte Garrido
Sonia Sevilla
Vianette Virzi
Universidad Católica Santa María La Antigua
Clarissa Arcia
Universidad Interamericana de Panamá
Dirección de Postgrados y Maestrías
Generoso Nicolás
Hania Henríquez
José Antonio Rodríguez
Josefa Antioco
Ricardo Pérez
Universidad Latina de Panamá
Ascanio Almanza
Jaquelen Tuñón
Jovana Rodríguez
Ramiro Franceschi
Randall Hernández
Vielka Muñoz
Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología
Christian Tejeira
Dalvis González
Jovana Rodríguez
María Vargas

PERÚ

Pontificia Universidad Católica del Perú
José Antonio Espinoza
Universidad del Pacífico
Isabel Miyashiro Miyashiro
Martin Otiniano Carbonell
Universidad ESAN
Enrique Cárdenas Ojeda

PUERTO RICO

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Carolina
Eldra Hernández
Wanda Beauchamp
Recinto de Humacao
Rita Morales
Wanda Ortiz
Universidad Metropolitana
Wanda Pierluissi
Universidad Interamericana
Recinto de San Germán
Evelyn Zapata

REPÚBLICA DOMINICANA

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)
Dalila Maritza Zorrilla
María de Lourdes Sánchez
Rosa Noyola
Tomás de Paula Pastrano
Wendy Karina Moronta

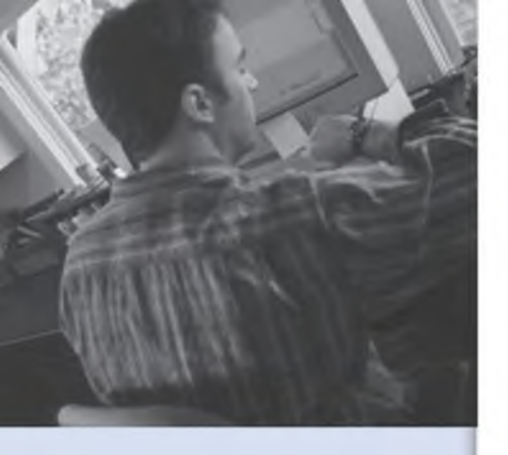
URUGUAY

Universidad de la República
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Montevideo
Carla Tuimil
Daniel Garbarino
Fernando Ariceta
Gabriela Pintos Trías
Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación y Diseño
Montevideo
Virginia Silva

VENEZUELA

Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)
Caracas
José Malave
Ramón Piñango
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Caracas
Guillermo Yaber
Gustavo Pereda
Tahiri Ramos
Willian Medina
Universidad Central de Venezuela (UCV)
Caracas
Nilda Salazar
Vicente Marrero
Universidad de Carabobo (UC)
Valencia, Estado Carabobo
Elizabeth Estrada
Leyda Colombo
Universidad Metropolitana (UNIMET)
Caracas
Laura Varela
Universidad Monteavila (UMA)
Caracas
Winston Peraza
Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO)
Barquisimeto, Estado Lara
Guillermo Centeno

Comportamiento organizacional



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.
2. Describir las funciones, los roles y las aptitudes de los gerentes.
3. Definir el *comportamiento organizacional* (CO).
4. Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.
5. Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.
6. Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.
7. Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.
8. Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**

¿LA NUEVA NORMALIDAD?

Scott usa una computadora ubicada donde su madre solía colocar un jarrón con flores. El día de hoy será como el día de mañana y mañana será como hoy. Scott busca sitios web corporativos con ofertas de empleo. Al encontrar uno, envía por correo electrónico su currículum junto con una carta de presentación. Se trata de una rutina que repite casi diariamente y envía solicitudes para cuatro o cinco puestos de trabajo a la semana, una semana tras otra.

A pesar de haberse graduado de Colgate University con un alto promedio de calificaciones, Scott ha estado buscando empleo durante 5 meses. Los cientos de solicitudes han producido solamente una oferta: un puesto de trabajo de $40,000* al año, como ajustador de seguros en Hanover Insurance Group en Worcester, pero la declinó. "La conversación que voy a tener con mis padres ahora que rechacé la oferta de empleo me preocupa más que el rechazo mismo del empleo", reconoció Scott.

¿Por qué le preocupa más la reacción de sus padres que conseguir un puesto de trabajo? Hasta cierto punto, es un reflejo de la oferta del empleo (un salario demasiado bajo, una compañía muy modesta, una descripción del puesto bastante limitada). Sin embargo, también sugiere un cambio generacional en la mentalidad. Mientras que quizás el mercado laboral para los nuevos empleados sea el más adverso del que se tenga memoria, los jóvenes recién graduados de las universidades siguen comprometidos con sus sueños y mantienen altas expectativas para su carrera.

El padre de Scott, David Nicholson, de 57 años, tiene un puesto gerencial estable, con un ingreso familiar de $175,000 al año. Según David, en los inicios de su carrera le preocupaba menos que a su hijo obtener el empleo adecuado. "Uno se las arreglaba y no nos preocupaba a dónde nos llevaría eso", indicó David. "Sabíamos que nos traería algo bueno". William Nicholson, abuelo de Scott y agente de bolsa jubilado, tenía aún más problemas para entender las inquietudes de Scott. "Veo con cierta consternación lo que está sucediendo a Scott", señaló su abuelo. A pesar de sentirse presionado por sus padres para encontrar trabajo ("Empiezo a darme cuenta de que declinar la oferta va a tener repercusiones"), Scott no se desanima: "Estoy completamente seguro de que, a final de cuentas, mi búsqueda de empleo rendirá sus frutos".

Scott no es el único. En los últimos 5 años, millones de estadounidenses han perdido sus fuentes de trabajo, y millones de recién graduados —muchos de ellos menores de 30 años, como Scott— han enfrentado dificultades para encontrar el puesto de trabajo adecuado.

---

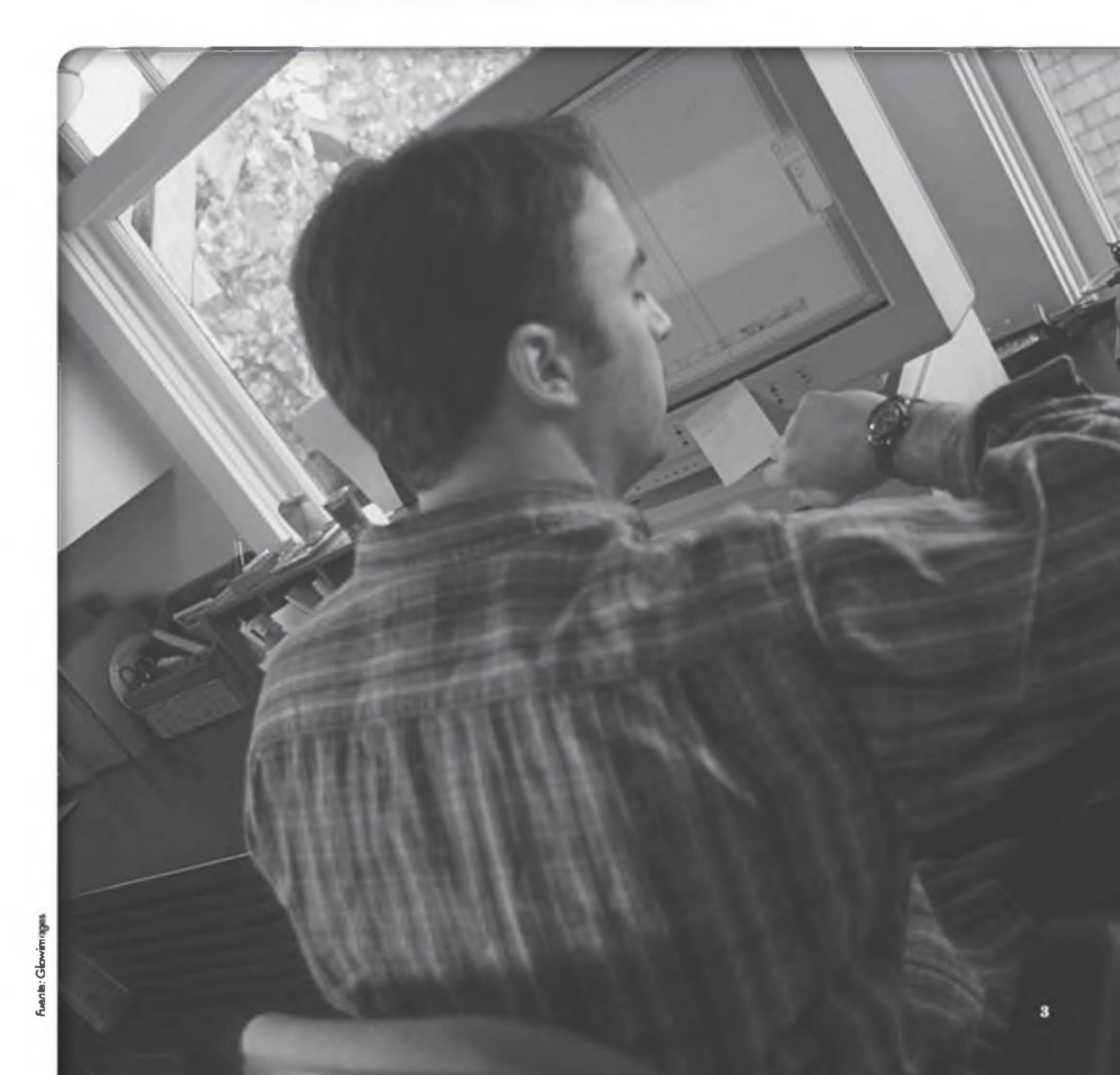
* Nota del editor: A menos que se especifique lo contrario, las cantidades referidas representan dólares estadounidenses.

Fuentes: L. Uchitelle, "A New Generation, an Elusive American Dream", *New York Times* (7 de julio de 2010), pp. A1, A11; B. Levin, "Sending Out an S.O.S.: Who Will Give This a Handout/Job?", *Dealbreaker* (7 de julio de 2010), http://dealbreaker.com/tag/scott-nicholson/.

¿Qué es el comportamiento organizacional?

1

El universo estelar no es tan difícil de comprender como las acciones de los seres humanos. —Marcel Proust



Fuente: Glowimages

Tal vez los detalles de esta historia sean un tanto desalentadores, pero reflejan de forma elocuente algunos de los problemas que enfrenta la fuerza laboral contemporánea. La historia también destaca varias cuestiones de interés para los investigadores del comportamiento organizacional, incluyendo la motivación, las emociones, la personalidad y la comunicación. A lo largo de este libro, aprenderemos cómo todos estos elementos se pueden estudiar de manera sistemática.

Es probable que usted haya observado muchos aspectos del comportamiento de la gente durante su vida. En cierto modo, usted ya es un hábil observador de algunos de los principales temas del comportamiento organizacional. No obstante, es probable que, al mismo tiempo, no cuente con las herramientas necesarias para efectuar tales observaciones de forma sistemática, y es ahí donde el comportamiento organizacional entra en juego. Como veremos, va más allá del sentido común, la intuición y la adivinación.

Para saber hasta dónde lo llevaría el sentido común, responda la siguiente Self-Assessment Library (biblioteca de autoevaluación).



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Cuánto conozco del comportamiento organizacional?

En la Self-Assessment Library (disponible en el CD y en línea), realice la actividad IV.G.1 (How Much Do I Know About OB?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue su calificación? ¿Le sorprende?
2. ¿Qué tanto piensa usted que la gerencia eficaz se base en el sentido común? ¿Su calificación en la prueba modificó su respuesta a esta pregunta?

La importancia de las habilidades interpersonales

1 Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.

Hasta finales de la década de 1980, los planes de estudio de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, y se enfocaban sobre todo en la economía, la contabilidad, las finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían relativamente menos atención. Sin embargo, en las tres últimas décadas, los profesores de administración se han percatado de la relevancia que tiene la comprensión del comportamiento humano para determinar la eficacia de un gerente, y solicitaron que se agregaran cursos sobre las habilidades interpersonales. Como aseveró el director de liderazgo en la Sloan School of Management del MIT, "los estudiantes de maestría en administración de empresas necesitarían sus destrezas técnicas y cuantitativas durante los dos primeros años, después de egresar de la escuela. Sin embargo, pronto las habilidades para el liderazgo y la comunicación serán la clave para diferenciar a los gerentes cuyas carreras en realidad vayan en ascenso".[1]

El desarrollo de las habilidades interpersonales de los gerentes también ayuda a las organizaciones a reclutar y a conservar individuos de alto rendimiento. No obstante las condiciones del mercado laboral, los empleados destacados siempre escasean.[2] Las compañías con reputación de buenos lugares para trabajar como Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Whole Foods, Google, American Express, Amgen, Pfizer y Marriott tienen una gran ventaja. Una encuesta reciente de cientos de centros de trabajo y más de 200,000 participantes reveló que las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los supervisores estaban estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral general. Las relaciones sociales positivas también estaban asociadas con menores niveles de estrés laboral y menores intenciones de abandonar el empleo.[3] Por ello, es probable que tener gerentes con buenas habilidades interpersonales convierta al lugar de trabajo en algo mucho más agradable, lo cual a su vez hará más fácil contratar y retener al personal calificado. Además, la creación de un centro de trabajo agradable parece tener mucho sentido en términos económicos. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de gran reputación por ser buenos lugares de trabajo (como aquellas incluidas en la lista de



Fuente: Newscom

En la actualidad, para triunfar en la gerencia se requiere tener buenas habilidades interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos como John Chambers, quien llegó a la cima de su profesión. A Chambers, director general de Cisco Systems, el mayor fabricante del mundo de equipos para redes, se le considera un respetado líder visionario e innovador, con una gran destreza para inspirar la cultura empresarial. Al ser un comunicador eficaz, se le describe como un individuo cálido y franco. En esta fotografía, Chambers habla durante la ceremonia de lanzamiento de un proyecto conjunto de tecnología verde, que Cisco estableció con una universidad china.

"las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos" de Forbes) logran un desempeño financiero superior.[4]

Hemos llegado a entender que en el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buena capacidad para el trato con la gente. Este libro se escribió con la finalidad de ayudar tanto a quienes ya son gerentes, como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades para interactuar con las personas.

Lo que hacen los gerentes

2 Describir las funciones, los roles y las aptitudes de los gerentes.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo en **www.mymanagementlab.com**.

Comencemos con la definición breve de los términos de *gerente* y *organización* que es donde laboran los gerentes. Después veremos el puesto de trabajo del gerente; en específico, ¿qué hacen?

Los **gerentes** hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. Según esta definición, las empresas de manufactura y servicios son organizaciones, al igual que escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, departamentos de policía, y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. Los individuos que supervisan las actividades de otros y que

gerente *Individuo que logra las metas interactuando con otras personas.*

organización *Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.*

son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones son los gerentes (aunque en ocasiones se les llama *administradores*, sobre todo en las organizaciones sin fines de lucro).

Funciones de la gerencia

A principios del siglo XX, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[5] En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Puesto que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son estas y cuáles los medios para lograrlas; la gerencia es ese alguien. La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas, así como el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades. La evidencia indica que tal función es la que se incrementa más, conforme los gerentes pasan de la administración de niveles inferiores a niveles medios.[6]

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **organizar** e incluye la determinación de cuáles tareas deberán realizarse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Cualquier organización incluye a personas, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlas y coordinarlas: es la función de **dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen sus actividades, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

Para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia rencauzar a la organización. Entonces, las labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial están comprendidas dentro de la función de **controlar**.

Por tanto, según el enfoque funcional, la respuesta a la pregunta "¿qué hacen los gerentes?" es que ellos planean, organizan, dirigen y controlan.

Roles de la gerencia

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados.[7] Como se indica en la figura 1-1, los diez roles se clasifican básicamente en **1.** interpersonales **2.** informativos y **3.** de toma de decisiones.

Roles interpersonales Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación, o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de *representante*. Todos los gerentes también desempeñan un rol de *líder*, el cual implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es el de *enlace*, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la misma compañía tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas forja contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación comercial, tiene una relación de enlace externo.

Figura 1-1 Roles gerenciales según Mintzberg

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de funciones rutinarias de índole legal o social
Líder	Responsable por la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le brindan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una amplia variedad de información; sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización
Divulgador	Transmite la información recibida de los asociados externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización
De toma de decisiones	
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para realizar un cambio
Encargado de atender conflictos	Responsable de efectuar acciones correctivas, cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales importantes
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Adaptado de *The Nature of Managerial Work* por H. Mintzberg. Copyright © 1973 por H. Mintzberg. MINTZBERG, HENRY, THE NATURE OF MANAGERIAL WORK. 1a. ed., © 1980, pp. 92-93. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Roles informativos Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva (incluyendo Internet) y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de *vigilante*. Los gerentes también actúan como canal que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol del *divulgador*. Asimismo, desempeñan el rol de *vocero* cuando representan a la organización ante colaboradores externos.

Roles de toma de decisiones Por último, Mintzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de *emprendedor*, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como *encargados de atender conflictos*, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *asignadores de recursos*, son responsables de asignar

planear *Proceso que incluye definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.*

organizar *Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.*

dirigir *Función que incluye motivar a la fuerza laboral, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.*

controlar *Vigilar actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.*

recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de *negociador*, en el que analizan temas y negocian con otras unidades con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad.

Habilidades gerenciales

Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.[8]

Aptitudes técnicas Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Habilidades humanas Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las **habilidades humanas**. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

Destrezas conceptuales Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una **destreza conceptual**. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

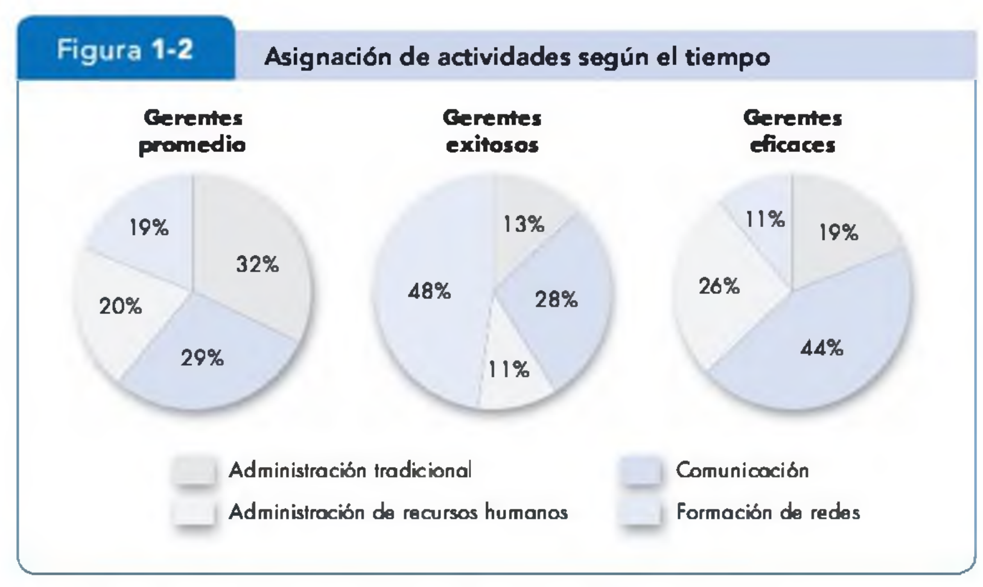
Actividades de una gerencia eficaz *versus* una gerencia exitosa

Fred Luthans y sus colegas vieron lo que los gerentes hacían desde un enfoque un tanto diferente.[9] Hicieron la siguiente pregunta: ¿los gerentes que ascienden más rápido en una organización hacen las mismas actividades, y con el mismo empeño, que aquellos que realizan el mejor trabajo? Tal vez usted piense que sí y, sin embargo, no es lo que siempre ocurre.

Luthans y sus colegas estudiaron a más de 450 gerentes y descubrieron que estos efectuaban cuatro actividades básicas:

1. **Administración tradicional.** Tomar decisiones, planear y controlar.
2. **Comunicación.** Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. **Administración de recursos humanos.** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, asignar personal y capacitar.
4. **Formación de redes.** Socializar, mostrar diplomacia e interactuar con colaboradores externos.

En el estudio, el gerente "promedio" dedicaba 32 por ciento de su tiempo a actividades de la administración tradicional, 29 por ciento a comunicarse, 20 por ciento a tareas de recursos humanos y 19 por ciento a forjar redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada gerente dedicaba a las distintas actividades variaba considerablemente. Como se observa en la figura 1-2, entre aquellos que *tenían éxito* (definido en términos de la rapidez con que ascendían en su organización), la for-



Fuente: Basada en Luthans, R. M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

mación de redes era la actividad con mayor contribución relativa al éxito, y la administración de recursos humanos era la que tenía la menor contribución. Entre los gerentes *eficaces* (definido en términos de la cantidad y calidad de su desempeño, así como de la satisfacción y el compromiso de sus empleados), la comunicación tuvo el mayor peso en la contribución para el éxito; y la formación de redes tuvo el menor peso. Estudios más recientes efectuados en Australia, Israel, Italia, Japón y Estados Unidos confirman el vínculo entre la formación de redes sociales y el éxito en una organización.[10] La relación entre la comunicación y los gerentes eficaces también es clara. Un estudio de 410 gerentes estadounidenses reveló que resultan más eficaces tanto quienes buscan información entre sus colegas y empleados —aunque aquella sea negativa— como quienes explican sus decisiones.[11]

Estas investigaciones agregan información importante a nuestros conocimientos sobre la labor de los gerentes. Los gerentes exitosos dan un énfasis casi opuesto a la administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes, en comparación con los gerentes eficaces. Tal descubrimiento desafía el supuesto histórico de que los ascensos se basan en el desempeño, e ilustra la importancia de las habilidades diplomáticas y la formación de redes con el propósito de crecer en las organizaciones.

Repaso del trabajo del gerente

Hay un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: Cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes”. Es evidente que los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos.

aptitudes técnicas *Habilidad para aplicar el conocimiento o la experiencia especializados.*

habilidades humanas *Facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.*

destrezas conceptuales *Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.*

Introducción al comportamiento organizacional

3 Definir el *comportamiento organizacional (CO).*

Hemos destacado la importancia de las habilidades interpersonales; no obstante, ni este libro ni la disciplina en que está basado las denominan "habilidades interpersonales". El término más común para describir la disciplina es *comportamiento organizacional*.

El **comportamiento organizacional** (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parecería un enigma, así que lo descifraremos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de una área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume de la siguiente manera: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral.[12]



Zappos.com, el vendedor de calzado al detalle en línea, entiende la forma en que el comportamiento organizacional influye en el desempeño de una organización. Zappos mantiene buenas relaciones con los empleados al brindarles prestaciones generosas, una capacitación integral de servicio al cliente, y un ambiente laboral positivo y divertido. A los trabajadores se les faculta para tomar decisiones que incrementen la satisfacción del cliente, y se les anima a ser divertidos y hasta un poco excéntricos. En Zappos se tienen altos niveles de satisfacción laboral, una gran lealtad de los empleados y mucha productividad, todo lo cual contribuye con el éxito general de la compañía. En esta fotografía, los empleados observan una línea de zapatos en una de las extravagantes oficinas de la compañía.

Fuente: Isaac Brekken/The New York Times/Redux Pictures

Complementación de la intuición con el estudio sistemático

4 Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.

Cada uno de nosotros es un estudiante del comportamiento. Ya sea que usted lo haya pensado en forma explícita o no, ha estado "leyendo" a las personas durante casi toda su vida, observando su conducta y tratando de interpretar lo que ve, o bien, de determinar lo que la gente haría en circunstancias diferentes. Por desgracia, ese enfoque casual o de sentido común para leer a los demás a menudo conduce a predicciones erróneas. Sin embargo, es posible mejorar su capacidad de pronóstico al enriquecer su intuición con un enfoque más sistemático.

El enfoque sistemático utilizado en este libro descubrirá hechos y relaciones importantes; además, ofrecerá una base desde la cual se realicen predicciones más exactas acerca del comportamiento. El fundamento de ese enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no es algo aleatorio. En vez de ello, es posible identificar ciertas consistencias esenciales en las cuales se basa el comportamiento de todos los individuos, y modificarlas con la finalidad de que reflejen las diferencias individuales.

Tales consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque permiten que el comportamiento sea predecible. Por lo general, el comportamiento es predecible, y su *estudio sistemático* constituye un medio para efectuar pronósticos razonablemente exactos. Al usar el concepto **estudio sistemático** nos referimos a buscar relaciones, intentando atribuir las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencia científica —es decir, en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados con rigor razonable. (Véase el apéndice A, para un repaso básico de los métodos de investigación que se utilizan en los estudios del comportamiento organizacional).

La **administración basada en evidencias (ABE)** complementa el estudio sistemático al fundamentar las decisiones gerenciales en la mejor evidencia científica disponible. Por ejemplo, queremos que los médicos tomen decisiones sobre el cuidado de sus pacientes de acuerdo con la evidencia más reciente de que se disponga, y la ABE plantea que los gerentes deberían hacer lo mismo, al considerar de un modo más científico los problemas de administración. Un gerente podría formular una pregunta administrativa, buscar la mejor evidencia disponible y aplicar la información pertinente a la pregunta o al caso en estudio. Quizá piense que es difícil estar en contra de lo anterior (¿qué gerente diría que las decisiones no deben basarse en evidencias?), pero la gran mayoría de las decisiones gerenciales aún se toman "sobre la marcha", con pocos estudios sistemáticos o evidencias disponibles.[13]

El estudio sistemático y la ABE se agregan a la **intuición**, es decir, los "sentimientos viscerales" sobre aquello que es "atractivo" para los demás (e incluso para nosotros mismos). Desde luego, ello no significa que las cuestiones en las que usted haya llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Como hizo notar Jack Welch (ex director general de GE) "el meollo, por supuesto, es saber cuándo seguir una corazonada". Sin embargo, si tomamos *todas* las decisiones por intuición o corazonada, es probable que lo hagamos con información incompleta: algo similar a tomar una decisión de inversión con tan solo la mitad de los datos.

Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que tendemos a sobrestimar la exactitud de lo que creemos que sabemos. Una encuesta reciente reveló que 86 por ciento de los directivos pensaba que su organización trataba bien a los empleados, aunque únicamente 55 por ciento de estos consideraba que se les trataba bien. Encuestas realizadas a gerentes de recursos humanos

comportamiento organizacional (CO) *Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.*

estudio sistemático *Buscar relaciones de tipo causa y efecto, y basar las conclusiones obtenidas en evidencia científica.*

administración basada en evidencias (ABE) *Las decisiones gerenciales se toman con base en la mejor evidencia científica disponible.*

intuición *sentimiento visceral que no necesariamente se apoya en investigaciones.*

¿Mito o ciencia?

"La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres"

Esta afirmación es verdadera en el sentido general de que la mayoría de las investigaciones indican que los hombres son más proclives a convertirse en acosadores en el centro laboral, y las mujeres suelen ser las víctimas de tal conducta.

No obstante, toda la situación sobre el género y el acoso en el lugar de trabajo es mucho más compleja que eso.

En primer lugar, las diferencias entre géneros se están desvaneciendo. Un estudio reciente sobre el acoso en el centro laboral, realizado por el Workplace Bullying Institute (WBI) sugirió que en el trabajo 60 por ciento de los acosadores son hombres y 40 por ciento son mujeres. Se trata de una diferencia importante que aún existe entre géneros, aunque dicha diferencia ya no es tan grande como antes. Esto se debe en parte al ascenso de las mujeres en la jerarquía de las organizaciones. Las evidencias indican que la gran mayoría de los incidentes de acoso laboral ocurren "de arriba hacia abajo": el supervisor intimida al subalterno. Como cada vez hay más mujeres supervisoras, la situación está cambiando, hasta cierto punto, la proporción del acoso laboral entre los géneros.

Una segunda complicación es que, cuando las mujeres acosan a sus colegas de trabajo, casi siempre la víctima es otra mujer. El mismo estudio del WBI sobre el acoso en el lugar de trabajo reveló que 58 por ciento de las víctimas de acoso son mujeres. Sin embargo, casi toda la diferencia de género en las víctimas se debe a *quién atacan las mujeres acosadoras*; en 80 por ciento de los casos, se trata de otra mujer. Los hombres son más proclives a atacar a otros hombres, aunque en mucho menor grado que las mujeres acosadoras.

Por último, parece que las mujeres se ven más afectadas por el acoso. Un estudio reciente de 183 víctimas de acoso, encontró que la prevalencia del trauma era mayor en las mujeres (49 por ciento) que en los hombres (35 por ciento). La complejidad de estas relaciones indica que para entender verdaderamente el fenómeno del comportamiento organizacional, a menudo es necesario comprender que las causas y las consecuencias del comportamiento laboral son complejas.

Con respecto al acoso, los expertos sugieren algunas formas de afrontar a los acosadores en el lugar de trabajo, sin importar el género de la víctima.

1. **Hable con el acosador.** "Tal vez su jefe sea una de esas personas que no saben cómo se comportan los acosadores", comenta Robert Sutton de Stanford y autor de varios libros sobre el acoso laboral.
2. **Consiga ayuda.** Lleve una bitácora sobre la conducta de acoso. Sea específico y enfóquese más en las acciones que en los sentimientos. En algún momento quizá sea necesario involucrar a otros, como al personal de recursos humanos.
3. **Ignórelo.** Por lo general, es más fácil decirlo que hacerlo, pero en ocasiones lo único que puede hacer es tratar de ignorar el acoso. "Procure no dejar que le afecte", recomienda Sutton.
4. **Actualice su currículum.** En ocasiones los acosadores se van o cambian. Sin embargo, si no cambian ni se marchan, tal vez usted desee planear su estrategia de salida. Tómese su tiempo y no entre en pánico. No todos los lugares de trabajo están llenos de acosadores, y es probable que se sienta mejor en un lugar libre de ellos.

Fuente: L. Petrecca, "Bullying in Workplace Is Common, Hard to Fix", *USA Today* (28 de diciembre de 2010), pp. 1B-2B; R. I. Sutton, *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best... and Learn from the Worst* (Nueva York: Business Plus, 2010); A. Rodríguez-Muñoz, B. Moreno-Jiménez, A. Vergel y E. G. Hernández, "Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 10 (2010), pp. 2616-2635.

también han demostrado que muchos gerentes sostienen opiniones "de sentido común" con respecto a la administración eficaz, las cuales han sido refutadas contundentemente por la evidencia empírica.

Un problema similar se detecta al sondear los negocios y medios de comunicación más populares, en la búsqueda de sabiduría gerencial. Las publicaciones de negocios tienden a estar dominadas por modas pasajeras. Como señaló un escritor en *The New Yorker*, "cada cierto número de años, algunas compañías nuevas tienen éxito y son objeto de escrutinio en busca de verdades ocultas que pudieran revelar. Sin embargo, es frecuente que tales verdades no existan; ocurre solo que las empresas estaban en el lugar correcto en el momento adecuado".[14] Aunque tratemos de evitarla, también podríamos caer en esta trampa. No es que todas las historias que se narran en las publicaciones de negocios estén equivocadas, es simplemente que sin un enfoque sistemático resulta difícil separar el trigo de la paja.

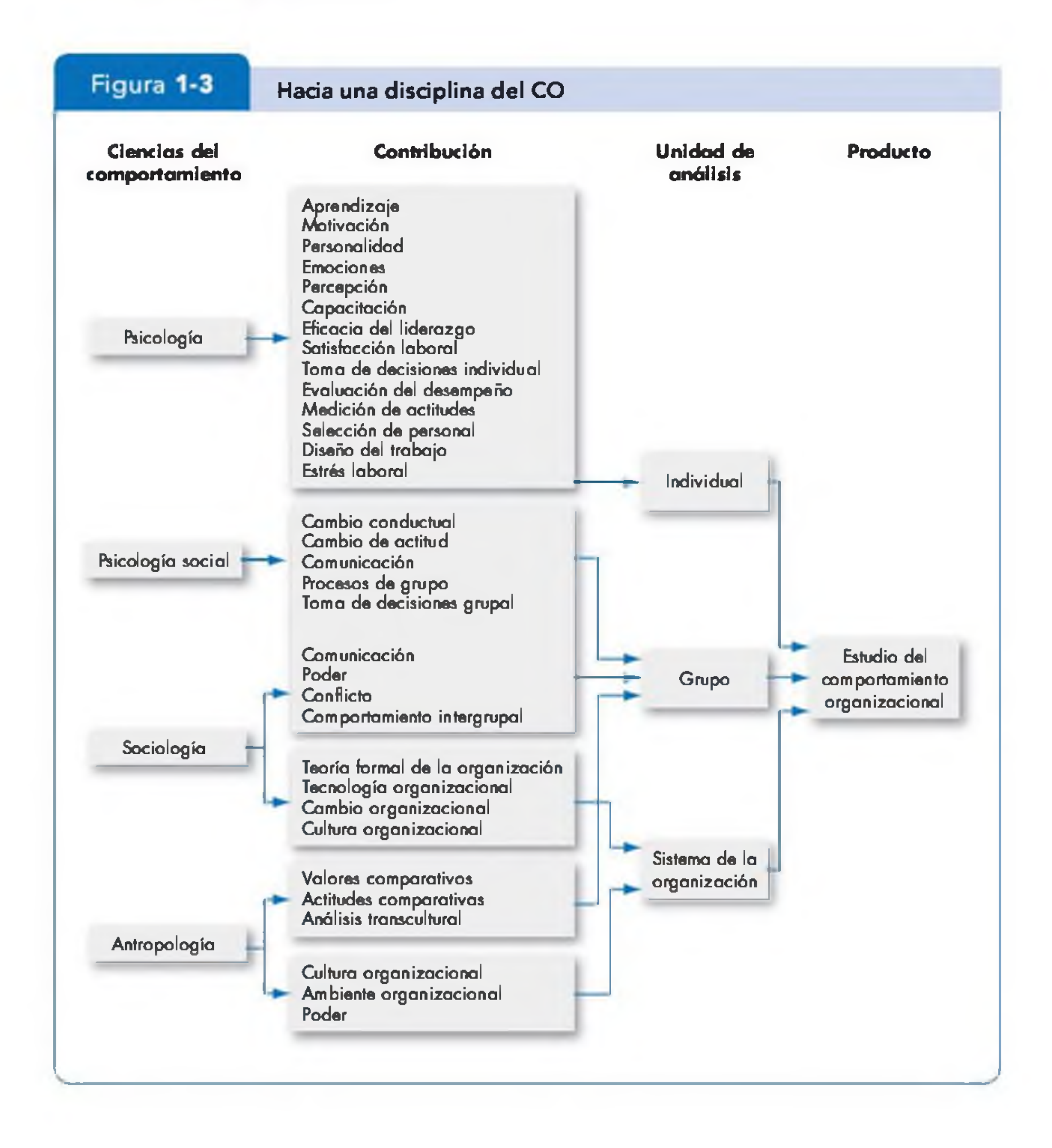
No le estamos aconsejando que ignore a su intuición o a todas las publicaciones de negocios; tampoco estamos argumentando que las investigaciones siem-

pre sean correctas. Los investigadores también cometen errores. Lo que sí le aconsejamos es que utilice la evidencia tanto como sea posible para informar a su intuición y su experiencia. Esa es la promesa del CO.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

5 Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización. En la figura 1-3 se ilustra el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.



Psicología

La **psicología** busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Psicología social

Considerada en general como una rama de la psicología, la **psicología social** combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Una área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio*, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Sociología

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la **sociología** estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto.

Antropología

La **antropología** es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación.

Hay pocos absolutos en el CO

6 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.

En las ciencias físicas —química, astronomía, física— hay leyes que son consistentes y se aplican a una amplia gama de situaciones; permiten que los científicos hagan generalizaciones sobre la atracción de la gravedad, o que tengan confianza en el envío de astronautas al espacio con la finalidad de reparar satélites. Pero como concluyó un notable investigador sobre el comportamiento: "Dios entregó todos los problemas fáciles a los físicos". Los seres humanos son complejos y existen muy pocos principios universales, si acaso, que sirvan para explicar el comportamiento organizacional. Como los seres humanos no son iguales, es limitada nuestra capa-

cidad de realizar generalizaciones sencillas, exactas y sistematizadas sobre ellos. Es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación, en tanto que el comportamiento de una misma persona suele variar en situaciones diferentes. Por ejemplo, no a todos los motiva el dinero, y usted se comportaría de modo distinto el domingo en su Iglesia que una noche de fiesta.

Desde luego, esto no significa que no sea posible lograr ciertas predicciones válidas o explicaciones razonablemente precisas de la conducta humana. Pero sí significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación o de contingencia. Podemos decir que *x* lleva a *y*, aunque tan solo en condiciones especificadas por *z*: las **variables de contingencia**. La ciencia del CO se desarrolló al aplicar conceptos generales a una situación, individuo o grupo en particular. Los estudiosos del CO, por ejemplo, evitarían afirmar que a todos les agrada el trabajo complejo y desafiante (el concepto general). ¿Por qué? Porque no todo mundo quiere tener un trabajo que lo desafíe. Algunas personas prefieren lo rutinario sobre lo variado, o bien, lo sencillo sobre lo complejo; es decir, un trabajo atractivo para un individuo tal vez no lo sea para otro, por lo que su atractivo es contingente según el individuo que lo desempeñe.

Conforme avance con el estudio de este libro, encontrará un buen número de teorías basadas en investigaciones acerca de la forma en que la gente se comporta en las organizaciones. Sin embargo, no espere encontrar una infinidad de relaciones directas de causa-efecto. ¡No existen muchas! Las teorías sobre el comportamiento organizacional reflejan el objeto de estudio con el que tratan, y los seres humanos son complejos y complicados.

Retos y oportunidades del CO

7 Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones. Por ejemplo, el empleado común se está haciendo más viejo; cada vez son más las mujeres y personas de minorías que se suman a la fuerza laboral; los recortes corporativos y el uso intensivo de trabajadores temporales están socavando los vínculos de lealtad, que históricamente mantenían muchos individuos con sus empleadores; la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La recesión global ha puesto de manifiesto los desafíos de trabajar con gente y administrarla durante épocas de incertidumbre.

En pocas palabras, actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. En esta sección, se repasan algunos de los temas más relevantes a los que se enfrentan los gerentes, y para los cuales el CO ofrece soluciones —o al menos nociones significativas hacia ellas.

Respuesta ante las presiones económicas

Cuando la economía estadounidense entró en una profunda y prolongada recesión en 2008, a casi todas las otras economías importantes del mundo les ocurrió lo mismo. Los despidos y la pérdida de fuentes de trabajo se generalizaron, en tanto que muchos de quienes sobrevivieron fueron exhortados a aceptar reducciones en sus salarios.

Durante las épocas económicas difíciles, la administración eficaz suele ser un lujo. Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la dife-

psicología *Ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y de otras especies.*

psicología social *Rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología, y que se centra en la influencia que las personas tienen entre sí.*

sociología *Estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura.*

antropología *Estudio de las sociedades con el objetivo de aprender sobre los seres humanos y sus actividades.*

variables de contingencia *Factores situacionales; variables que moderan la relación entre dos o más variables.*



Fuente: Encuestas de seguimiento de Gallup con muestras aleatorias de aproximadamente 1 000 adultos mayores de 18 años de edad, que viven en la zona continental de Estados Unidos, y quienes fueron elegidos utilizando un muestreo telefónico de dígitos aleatorios. Véase F. Newport, "Americans' Views of Job Market Improve; Still Mostly Negative" (18 de abril de 2011), www.gallup.com.

rencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero. Sin embargo, en las malas épocas, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso.

Considere el caso de Enterprise Rent-A-Car. La compañía se sentía orgullosa de no haber despedido a ningún trabajador estadounidense durante sus 51 años de historia. Incluso durante la recesión de 2001-2002, luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre, Enterprise siguió contratando personal. No obstante, en 2008-2009 la compañía se vio obligada a despedir a más de mil empleados. "Estos despidos no tienen precedentes", reconoció Patrick Farrell, vicepresidente de responsabilidad corporativa de Enterprise. Gentex Corp, proveedor de refacciones para automóviles con sede en Michigan, nunca había tenido un despedido durante sus 34 años de historia… hasta 2008-2009. "Ni siquiera teníamos una política de despidos", reconoció el vicepresidente de recursos humanos de Gentex.[15]

La buena administración de la fuerza laboral en tiempos difíciles es tan complicada como en las buenas épocas —si no es que más. Sin embargo, los enfoques del CO en ocasiones difieren. En los buenos tiempos, saber cómo recompensar, satisfacer y conservar a los trabajadores es algo gratificante; en los tiempos de crisis, entran en acción cuestiones como el estrés, la toma de decisiones difíciles y el afrontamiento.

Respuesta ante la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica, y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon Mobil, compañía que se reconoce como estadounidense, recibe casi 75 por ciento de sus ingresos por ventas fuera de Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, el fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, se reclutan cada vez con mayor frecuencia en India, China y otros países en desarrollo —en el renombrado centro de investigaciones de Nokia en Helsinki, quienes no son finlandeses ahora superan en número a quienes sí lo son. Y en la actualidad todos los principales fabricantes de automóviles ensamblan sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford, en Brasil; Volkswagen, en México; y tanto Mercedes como BMW, en Sudáfrica.

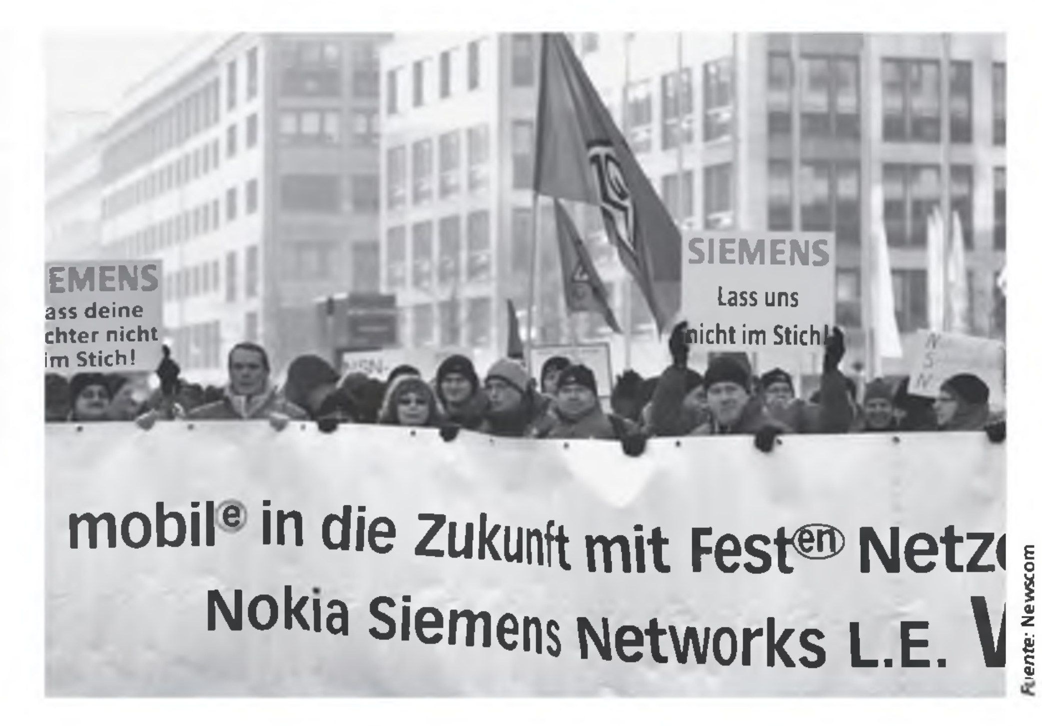
El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado.

Mayores transferencias al extranjero Si usted es gerente, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo —que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza laboral que con seguridad será muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes, a lo que usted estaba acostumbrado a dirigir en su país de origen.

Trabajo con gente de diferentes culturas Incluso en su propio país, tendrá que trabajar con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva quizá no los motive a ellos. O bien, tal vez su estilo de comunicación sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador. Para trabajar de manera eficaz con individuos de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por su cultura, geografía y religión, así como la manera de adaptar su estilo gerencial a sus diferencias.

Los gerentes de compañías globales como McDonald's, Disney y Coca-Cola se han dado cuenta de que los valores económicos no son universalmente transferibles. Las prácticas administrativas deben modificarse para que reflejen los valores de los diferentes países donde opera una organización.

Supervisión del traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra Cada vez es más difícil para los gerentes de las naciones desarrolladas, donde es común que los salarios más bajos sean de $6 o más dólares por hora, competir contra empresas chinas y de otros países en desarrollo donde se dispone de mano de obra a 30 centavos por hora. No es por casualidad que gran parte de la ropa que usan los estadounidenses esté hecha en China, que estos trabajen en computadoras cuyos chips provienen de Taiwán y vean películas filmadas en Canadá. En una economía global, los puestos de trabajo tienden a fluir hacia lugares donde los costos más bajos dan a las empresas una ventaja comparativa, aun cuando los sindicatos, políticos y líderes de las comunidades locales consideran que la exportación de puestos de trabajo afecta negativamente el mercado laboral interno. Los gerentes deben tratar con la difícil tarea de equilibrar los intereses de sus organizaciones con sus responsabilidades hacia las comunidades donde operan.



Fuente: Newscom

En la economía global, los puestos de trabajo tienden a desplazarse de las naciones desarrolladas a los países donde menores costos de mano de obra ofrecen a las empresas una ventaja comparativa. En esta fotografía, empleados se manifiestan con sus compañeros de trabajo, en la fábrica de Nokia con sede en Alemania, para protestar contra la decisión que tomó la empresa de cancelar la fabricación de teléfonos móviles en esa planta, originando así la pérdida de 2,300 puestos de trabajo. Nokia anunció planes para trasladar la producción de Alemania a Rumania, donde la mano de obra es más barata.

Administración de una fuerza de trabajo diversa

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es *la fuerza de trabajo diversa*. Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente *dentro* de países determinados.

La **fuerza de trabajo diversa** reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres; muchos grupos raciales y étnicos; personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas; e individuos con edades y orientación sexual diferentes. La administración de esa diversidad se ha vuelto una preocupación global. La mayoría de los países europeos han experimentado un drástico crecimiento en la inmigración del Medio Oriente; Argentina y Venezuela albergan a una gran cantidad de migrantes de otras naciones sudamericanas; y países como India, Irak e Indonesia tienen una gran diversidad cultural al interior de sus fronteras.

El cambio más significativo en la fuerza laboral estadounidense durante la segunda mitad del siglo XX fue el rápido crecimiento en el número de las mujeres trabajadoras. En 1950, por ejemplo, tan solo 29.6 por ciento de la fuerza laboral estaba compuesta por mujeres. Para 2008, la cifra aumentó a 46.5 por ciento. La primera mitad del siglo XXI se caracterizará por los cambios en la composición racial y étnica, así como por el envejecimiento de la generación de los baby boomers. Hacia 2050, el grupo de hispanos en la fuerza de trabajo aumentará de 11 por ciento actual a 24 por ciento, en tanto que el grupo de las personas de raza negra pasará de 12 a 14 por ciento, y el de los asiáticos de 5 a 11 por ciento. Al mismo tiempo, en el corto plazo la fuerza laboral continuará envejeciendo. El grupo de los trabajadores mayores de 55 años, que actualmente constituye el 13 por ciento de la fuerza laboral, será del 20 por ciento en 2014.

Aunque en el siguiente capítulo examinaremos nuevamente el tema de la diversidad de la fuerza laboral, bastará con decir que plantea grandes oportunidades, así como cuestiones desafiantes para los gerentes y los empleados de todos los países. ¿De qué manera se podrían aprovechar las diferencias dentro de los grupos para lograr una ventaja competitiva? ¿Se debería tratar igual a todos los empleados? ¿Es necesario reconocer las diferencias individuales y culturales? ¿Qué se puede hacer para fomentar la conciencia cultural en empleados que cometen el error de no ser políticamente correctos? ¿Cuáles son los requisitos legales en cada país? ¿Es importante la diversidad?

Mejora del servicio al cliente

Hace poco, American Express convirtió la peor pesadilla de Joan Weinbel en un acontecimiento singular. Eran las 10:00 P.M. y Joan estaba en su casa, en Nueva Jersey, empacando para hacer un viaje de una semana, cuando de súbito se dio cuenta de que había olvidado su tarjeta AmEx Gold en un restaurante de la ciudad de Nueva York la tarde de ese día. El restaurante estaba a casi 50 kilómetros de ahí. Tenía que abordar un vuelo a las 7:30 de la mañana siguiente y necesitaba su tarjeta para el viaje. Llamó a American Express. Un representante de servicio al cliente de AmEx, cortés y servicial, contestó rápido el teléfono y le dijo a la señora Weinbel que no se preocupara. Le hizo algunas preguntas y le informó que "la ayuda iba en camino". Sería poco afirmar que Joan quedó estupefacta cuando su timbre sonó a las 11:45 P.M. —menos de dos horas después de haber llamado a AmEx. En su puerta estaba un mensajero con una tarjeta nueva. La forma en que la compañía logró producirla y llevársela con tanta rapidez aún tiene atónita a Joan. Pero afirma que esa experiencia la convirtió en su cliente de por vida.

En la actualidad, la mayoría de los empleados en los países desarrollados trabajan en el sector de servicios. En Estados Unidos lo hace 80 por ciento la fuerza laboral; en Australia, 73 por ciento; en Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 69, 68 y 65, respectivamente. Los puestos de trabajo en los servicios incluyen representantes de apoyo técnico, trabajadores en restaurantes de comida rápida, vendedores, meseros o camareros, enfermeras, técnicos automotrices, consultores, ejecutivos de cuenta, planeadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos puestos de trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización. Y como esta no puede existir sin clientes —ya sea


Fuente: ITAR - TASS / Anton Tushin / Newscom

La empresa Ritz Carlton Hotel es reconocida en todo el mundo como el estándar dorado en la rama de la hospitalidad. Su lema: "Somos damas y caballeros que atendemos a damas y a caballeros" se ejemplifica en esta fotografía, en la cual una empleada atiende a un huésped en la terraza veraniega del Ritz-Carlton en Moscú. La cultura del Ritz-Carlton es muy sensible ante las necesidades de los clientes, la cual se refleja en el lema, el credo y los valores de servicio de la compañía, y está diseñada para establecer vínculos sólidos que den como resultado huéspedes de por vida.

que se trate de American Express, L. L. Bean, una firma de abogados, un museo, una escuela o una institución gubernamental—, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea para agradar a sus clientes.[16] Por ejemplo, en Patagonia —un vendedor minorista de ropa para escaladores, ciclistas, esquiadores, deslizadores y otros aficionados a los deportes al aire libre— la responsabilidad general más importante del gerente de piso es el servicio al cliente: "Inspire en sus empleados el significado y la importancia que tiene el servicio al cliente según la filosofía del comercio al menudeo: 'nuestra tienda es un lugar donde no existe la palabra no'; dé facultades de decisión al equipo para 'usar su mejor criterio' en todo lo que concierne al servicio al cliente".[17] Conocer el CO ayuda a los gerentes de Patagonia a alcanzar dicha meta y, en general, contribuye a mejorar el desempeño de una organización, mostrándoles cómo las actitudes y el comportamiento de los empleados se relacionan con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura —aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, y están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.[18]

Mejora en las habilidades interpersonales

Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo. Además, obtendrá nociones sobre las habilidades interpersonales

fuerza de trabajo diversa *Concepto de que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, raza, origen étnico, orientación sexual, y la inclusión de otros grupos diversos.*

específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, veremos las formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, así como técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces.

Estimulación del cambio y la innovación

¿Qué sucedió con Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona, TWA, Bethlehem Steel y WorldCom? Todos estos gigantes desaparecieron. ¿Por qué otros como General Motors, Sears, Boeing y Lucent Technologies implementaron programas de gran alcance para recortar costos, y eliminaron miles de puestos de trabajo? La respuesta es para evitar ir a la quiebra.

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores. El esquema único de Domino's llevó a la desaparición de miles de pequeños distribuidores de pizza, cuyos gerentes pensaron que podían continuar haciendo lo mismo que habían hecho por años. Amazon.com está sacando del negocio a muchas librerías independientes conforme demuestra que es posible vender con éxito libros (y casi cualquier cosa) desde un sitio de Internet. Después de varios años de desempeño mediocre, Boeing se dio cuenta de que necesitaba cambiar su modelo de negocios. El resultado fue su aeronave 787 Dreamliner, con lo que se convirtió de nuevo en el fabricante de aviones líder en el mundo.

Los empleados de una organización son la energía para la innovación y el cambio, o bien, un gran obstáculo con el que esta tropieza. El desafío para los gerentes consiste en estimular la creatividad de los trabajadores hacia el cambio y su tolerancia ante ella. El campo del CO brinda muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar dichas metas.

Lucha contra "lo temporal"

La globalización, la capacidad ampliada y los avances de la tecnología han obligado a las organizaciones a ser rápidas y flexibles si buscan sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales laboran en un clima cuya mejor descripción es "temporal".

Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Por ejemplo, los trabajadores de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa ahora necesitan operar equipo de producción computarizado. Hace 20 años, eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos de trabajo. En el pasado, se asignaba a los individuos a un grupo de trabajo específico, lo cual les proporcionaba una gran seguridad por el hecho de interactuar con las mismas personas todos los días. Esa naturaleza de predicción ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, por equipos que incluyen a miembros de diferentes departamentos y por una mayor rotación de individuos para cubrir funciones que cambian constantemente. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales.

Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad y lo impredecible. El estudio del CO ayuda a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio.

Trabajo en organizaciones en red

Las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia. Mediante la computadora, los contratistas independientes pueden llegar a lugares de trabajo dispersos por todo el mundo, y cambiar de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. Los programadores de software, diseñadores gráficos, analistas de sistemas, guionistas técnicos, investigadores foto-


Fuente: AP Photo/Emilio Morenatti

La doctora Orit Wimpfheimer realiza su trabajo al vincular a otras personas a través de redes. Aquí está en su oficina en casa, cerca de Jerusalén, Israel. Es radióloga y se dedica a analizar los resultados de estudios clínicos enviados por Internet para hospitales estadounidenses. Las organizaciones con redes que utilizan correo electrónico, Internet y videoconferencias permiten que la doctora Orit Wimpfheimer y otros colaboradores que trabajan a distancia se comuniquen e interactúen, aun cuando se encuentren a miles de kilómetros de distancia entre sí. El trabajo del gerente en una organización con redes exige diferentes técnicas de las que se requieren cuando los trabajadores están presentes físicamente en un solo lugar.

gráficos, editores de libros y de medios de comunicación, así como transcriptores médicos, son tan solo algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras ubicaciones fuera de la oficina.

El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una instalación dada. Conforme más empleados llevan a cabo sus labores conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades. El CO ofrece nociones valiosas que los ayudan a afinar dichas capacidades.

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal

El empleado común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su lugar de trabajo de lunes a viernes, y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas claramente definidos. Eso ya no ocurre en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual. Los empleados se quejan cada vez con mayor frecuencia de que la línea entre el tiempo laboral y el tiempo diferente de este se va desvaneciendo, lo cual ocasiona conflictos personales y estrés.[19] Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ahora ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus propios roles.

¿Cómo surgen los conflictos entre el trabajo y la vida personal? En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que el mundo nunca duerme. A cualquier hora de cualquier día, miles de empleados de General Electric se encuentran trabajando en algún lugar. La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de esas empresas están "disponibles" las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que muchos empleados técnicos y profesionales hagan su trabajo desde su casa, su auto o una playa de Tahití —pero también implica que muchos sientan que nunca salen de la oficina. En tercer lugar, las organizaciones solicitan que su personal les dedique más tiempo. En un periodo reciente de 10 años, en Estados Unidos la semana laboral promedio se incrementó de 43 a 47 horas; y el número de individuos que trabajan 50 horas o más a la semana pasó de 24 a 37 por ciento. Por último, el incremento de las parejas donde ambos son profesionales hace cada vez más difícil que los empleados casados encuentren el tiempo para atender sus compromisos en el hogar, o con sus hijos, cónyuge, padres y amigos. Millones de hogares con un solo padre y de trabajadores que cuidan de sus progenitores mayores enfrentan desafíos aún más grandes para equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares.

Cada vez más frecuentemente, los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren puestos de trabajo con horarios flexibles, para poder manejar mejor los conflictos entre su vida laboral y su vida personal.[20] De hecho, actualmente el equilibrio entre las demandas del trabajo y las de la vida personal es más importante que la seguridad laboral.[21] Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones similares.[22] La mayoría de los estudiantes universitarios afirman que una meta fundamental en su carrera es lograr el equilibrio entre su vida personal y su trabajo; desean tener tanto "una vida" como un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida familiar encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los individuos más capaces y más motivados.

Como veremos en los capítulos siguientes, el campo del CO hace algunas sugerencias que guían a los gerentes en el diseño de lugares y puestos de trabajo, que ayuden a que la gente resuelva los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Creación de un ambiente laboral positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente de trabajo positivo. Jeff Immelt y Jim McNerney, ambos discípulos de Jack Welch, han tratado de mantener altas expectativas de desempeño (característica propia de la cultura en GE), a la vez que estimulan un ambiente laboral positivo en sus organizaciones (GE y Boeing). "En esta época de confusión y cinismo en los negocios, es necesario que los líderes sean apasionados y positivos", aseguró el Sr. Immelt hace poco ante sus altos directivos.

Una área de crecimiento real en la investigación del CO es la **educación organizacional positiva** (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resistencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está *bien* en las organizaciones.[23] Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resistencia frente a las presiones.

Los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado "el mejor yo reflejado" solicitar a los empleados que piensen en situaciones en las que hayan estado en su "mejor momento personal", con la finalidad de entender cómo podrían aprovechar sus fortalezas. La idea es que todos tenemos rasgos en los que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de aprovechar nuestras fortalezas.[24]

Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega el valor de los aspectos negativos (como la retroalimentación crítica), desafía a los investigadores para que examinen el CO con una nueva óptica, e impulsa a las organizaciones para que aprovechen las fortalezas de sus trabajadores, en vez de tan solo lamentarse por sus limitaciones.

Mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y una dura competencia, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, quebrantar las reglas e involucrarse en otras formas de prácticas cuestionables.

Las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia **dilemas y decisiones éticos**, en los cuales deben identificar una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían "actuar como informantes", si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Tienen que acatar órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben reportar una evaluación de desempeño sobrestimada para un trabajador que les agrada, para que este pueda conservar su empleo? ¿Es necesario que "hagan grilla" para progresar en su carrera?

No existe una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético y, en años recientes, la frontera que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto aún más difusa. Los empleados observan a individuos que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética. Los funcionarios electos que falsean sus cuentas de gastos o aceptan sobornos; los ejecutivos corporativos inflan las utilidades de su compañía, para convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios "ven para otro lado", cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a inscribirse a cursos sencillos. Cuando se sienten acorraladas, estas personas dan excusas como: "todos lo hacen" o "en la actualidad se tiene que aprovechar cada ventaja". Determinar el comportamiento éticamente correcto es bastante difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre ciertas cuestiones éticas.[25] Por ejemplo, lo que se considera un trato justo para los empleados en una economía en crisis varía de manera considerable en las diferentes culturas. Como veremos en el capítulo 2, la percepción de la diversidad religiosa, étnica y de género difiere en los diversos países. ¿A alguien sorprende que los trabajadores expresen menos confianza en la gerencia, y que se sientan más inseguros sobre lo que constituye un comportamiento ético adecuado en sus organizaciones?[26]

Los gerentes y sus organizaciones están respondiendo a este problema de varias maneras.[27] Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados en los dilemas éticos; ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación similares para tratar de fomentar una conducta ética; proporcionan asesores internos a quienes se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, para obtener ayuda sobre temas de ética; y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas cuestionables.

El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Las compañías que fomentan una sólida misión ética animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético podría influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética.[28] En los capítulos que siguen analizaremos las clases de acciones que los gerentes suelen emprender para generar un ambiente saludablemente ético y para ayudar a que sus subalternos enfrenten situaciones ambiguas en cuanto a la ética. También presentaremos ejercicios con dilemas éticos al final de cada capítulo, lo cual permitirá que el lector reflexione acerca de cuestiones éticas y evalúe la forma de manejarlas.

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO

8 Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.

Este capítulo termina con la presentación de un modelo general que define el campo del CO, establece sus parámetros, e identifica sus insumos, procesos y resultados. A final de cuentas será un "atractivo por venir" de los temas que conforman lo que resta del libro.

Un panorama general

Un modelo es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. La figura 1-4 presenta la estructura sobre la cual construiremos nuestro modelo de CO, el cual propone tres tipos de varia-

educación organizacional positiva *Área de la investigación del CO que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas humanas, estimulan su vitalidad y resistencia, y desarrollan el potencial.*

dilemas y decisiones éticos *Situaciones en las cuales se requiere que los individuos distingan entre una conducta correcta o una incorrecta.*

modelo *Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.*

Dilema ético

¿Se puede aprender del fracaso?

En los negocios se cometen errores todo el tiempo, pero la mayoría de la gente tiene una poderosa motivación para tratar de ocultar sus errores tanto como le sea posible. Sin embargo, no reconocer los errores ni aprender de ellos podría convertirse en el fracaso más peligroso, ya que es muy probable que el problema vuelva a ocurrir. Esto significa que, aun cuando sea difícil admitirlo, hacer lo correcto a menudo significa admitir que uno se ha equivocado. La mayoría de las personas diría que tenemos la obligación ética de aprender de nuestros errores, pero ¿cómo podemos hacerlo? En una edición especial reciente de *Harvard Business Review* sobre los fracasos, los expertos indican que aprender de los errores depende de varias estrategias, como las siguientes:

1. **Poner atención en las presiones.** La presión a menudo causa deficiencias en el pensamiento analítico. La compañía BP enfrenta una enorme presión por los costos excesivos —casi un millón de dólares por día— en sus exploraciones petroleras en aguas profundas. Fue la causa de que sus gerentes ignoraran las señales de advertencia que condujeron a la explosión catastrófica y a los derrames en el Golfo de México en 2010. Presiones de tiempo y costos similares provocaron los lanzamientos fallidos de los transbordadores espaciales Challenger y Columbia. Cuando se encuentre en situaciones de gran presión, pregúntese: "si tuviera más tiempo y más recursos, ¿tomaría la misma decisión?".
2. **Reconozca que el fracaso no siempre es negativo.** La mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que en la vida aprendemos más de nuestros errores que de nuestros éxitos. De esta manera, es necesario reconocer que, aunque no queremos fracasar, el fracaso tiene un beneficio oculto si estamos dispuestos a recibirlo: la posibilidad de aprender algo importante. Eli Lilly organiza "fiestas del fracaso" para celebrar los ensayos y los experimentos con fármacos que no dieron los resultados buscados. El motivo de tales fiestas consiste en reconocer que cuando se arriesga poco, se pierde poco, aunque también se gana poco. A. G. Lafley, director general de Procter & Gamble, argumenta que las tasas de éxito muy elevadas demuestran una innovación creciente, pero lo que él busca son individuos que fomenten los cambios. Lafley ha celebrado los 11 fracasos de productos más costosos para P&G, enfocándose en lo que la empresa aprendió de cada uno de ellos. Por consiguiente, no tenga miedo de admitir sus errores –y pregúntese: "¿qué puedo aprender al respecto?".
3. **Comprenda y atienda la causa fundamental.** Cuando Apple lanzó el iPhone 4 en 2010, muchos clientes se quejaron del corte de llamadas. Apple respondió primero indicando que el problema residía en la forma en que los usuarios sostenían los teléfonos, y sugirió que "evitaran sostener [el teléfono] por la esquina inferior izquierda". Steve Jobs no consideró que en realidad se tratara de un problema. Fue hasta después que Apple atendió la causa fundamental del problema y la resolvió. Cuando cometa un error, trate de entender qué lo causó.
4. **Admítalo.** Si comete un error, esté dispuesto a revelarlo y a admitirlo. Con gran frecuencia tratamos de negar a toda costa nuestros errores, y esto también evita que aprendamos de nuestros fracasos. Si todos cometemos errores, ¿por qué nos ponemos a la defensiva al respecto?

Dada la complejidad del comportamiento humano, nunca podremos evitar cometer errores por completo. De hecho, una evaluación saludable sobre lo proclives que somos a cometer errores es uno de los puntos de este capítulo (y del capítulo 6). Sin embargo, podemos cambiar y admitir nuestros errores para aprender de ellos cuando sucedan.

Fuentes: A. C. Edmondson, "Strategies for Learning from Failure", *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 48-55; R. G. Mcgrath, "Failing by Design", *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 76-83; C. H. Tinsley, R. L. Dillon y P. M. Madsen, "How to Avoid Catastrophe", *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 90-97.

bles (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). El modelo procede de izquierda a derecha, y los insumos conducen a los procesos, y estos llevan a los resultados. Observe que el modelo también demuestra que los resultados suelen influir en los insumos del futuro.

Insumos

Los **insumos** son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. Por ejemplo, las características de diversidad individual, la personalidad y los valores están determinados por la combinación de la herencia

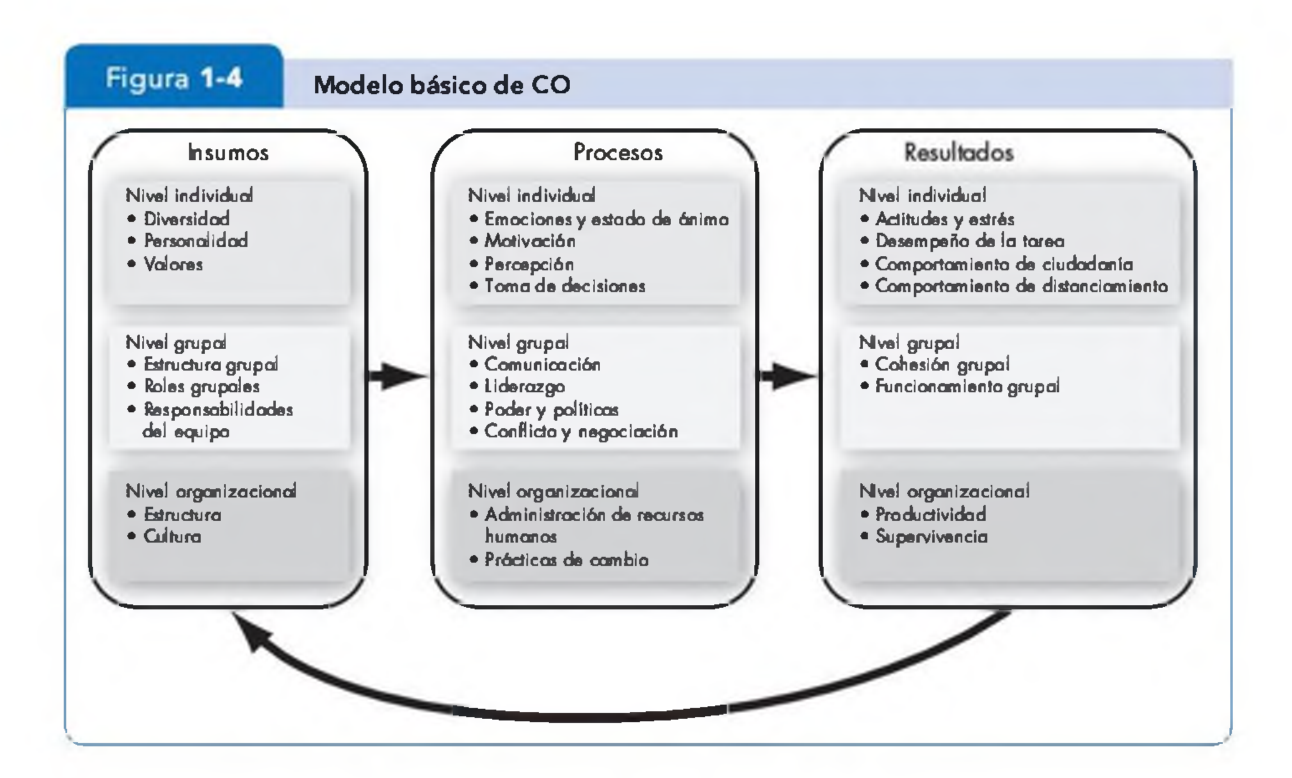


Figura 1-4 Modelo básico de CO

genética y el ambiente de la infancia de una persona. La estructura grupal, los roles y las responsabilidades de equipo suelen asignarse poco antes o poco después de que se forma un grupo. Por último, a menudo la estructura y la cultura organizacionales son el resultado de años de desarrollo y cambios conforme la organización se adapta a su entorno, y establece las costumbres y normas.

Procesos

Si los insumos son como los sustantivos del comportamiento organizacional, los procesos son como los verbos. Los **procesos** son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.

Resultados

Los **resultados** son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. ¿Cuáles son los principales resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia. Como los resultados se estudian en todos los capítulos, aquí analizaremos cada uno de forma breve, con la finalidad de que el lector comprenda la "meta" de CO.

insumo *Variables que conducen a los procesos.*

procesos *Acciones realizadas por los individuos, los grupos y las organizaciones como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados.*

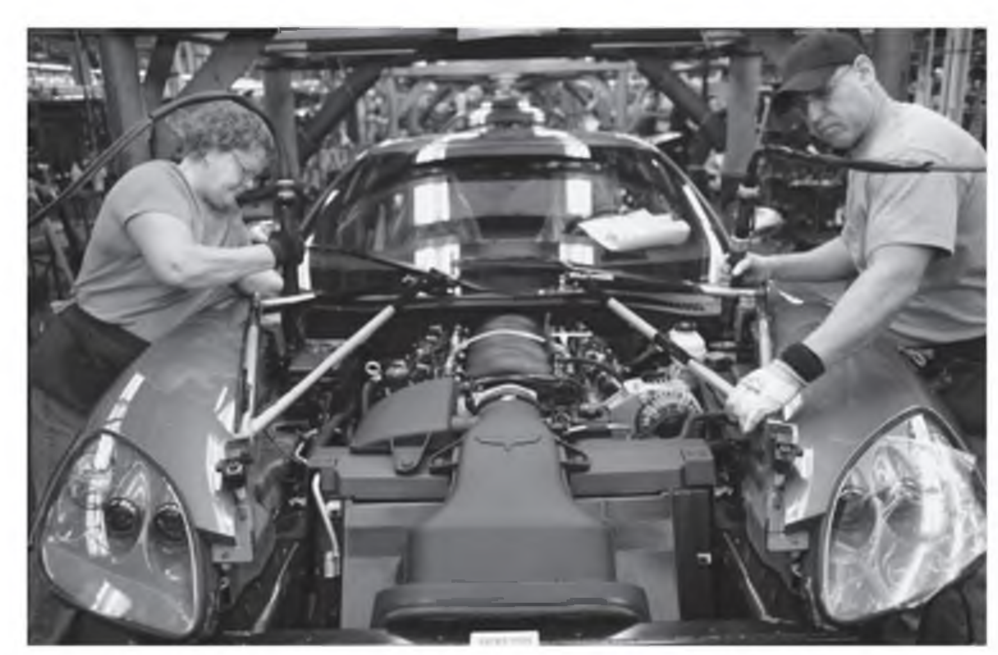
resultados *Factores clave que se ven afectados por otras variables.*

Actitudes y estrés Las actitudes de los empleados son las evaluaciones que estos hacen acerca de objetos, personas o eventos; dichas evaluaciones van de lo positivo a lo negativo. Por ejemplo, la afirmación: "realmente creo que mi trabajo es genial", refleja una actitud laboral positiva; mientras que la afirmación: "mi trabajo es aburrido y tedioso", demuestra una actitud laboral negativa. El estrés es un proceso psicológico desagradable, que ocurre en respuesta a presiones ambientales.

Tal vez algunos individuos piensen que tratar de influir en las actitudes y el estrés de los empleados es algo irrelevante y que no incumbe a los gerentes serios pero, como veremos, a menudo las actitudes tienen consecuencias conductuales que se relacionan directamente con la efectividad de las organizaciones. La creencia de que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un precepto básico entre los gerentes durante muchos años, aunque solo hasta hace poco tiempo las investigaciones han empezado a sustentarlo. Existen amplias evidencias de que los empleados que se sienten más satisfechos y que consideran que reciben un trato justo están más dispuestos a comprometerse cabalmente con el comportamiento de ciudadanía, que es tan importante en el ambiente de negocios actual. Un estudio de más de 2,500 unidades de negocios también reveló que los trabajadores ubicados en el 25 por ciento superior de la encuesta de opinión estaban, en promedio, 4.6 por ciento por arriba de su presupuesto de ventas anual; en tanto que aquellos ubicados en el 25 por ciento inferior de la encuesta se encontraban 0.8 por ciento por debajo del presupuesto. En cifras reales, esto correspondía a una diferencia de $104 millones en ventas por año entre los dos grupos.

Desempeño de la tarea El nivel de **desempeño de la tarea** es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. Si pensamos en el trabajo de un obrero, el desempeño de la tarea podría medirse por el número y la calidad de los artículos fabricados en una hora. El desempeño de la tarea de un profesor sería el nivel de educación adquirido por los estudiantes. El desempeño de la tarea de un consultor podría medirse usando cronologías y la calidad de las presentaciones que ofrece a sus clientes. Todos estos tipos de desempeño se relacionan con las obligaciones y responsabilidades fundamentales de un puesto de trabajo, y con frecuencia están directamente relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción formal del puesto.

Es evidente que el desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización, de manera que en cada capítulo se dedica un espacio considerable a describir la forma en que el tema en cuestión afecta el desempeño de la tarea.



El desempeño de la tarea es uno de los principales resultados a nivel individual del comportamiento organizacional. En la planta de ensamble de General Motors ubicada en Lordstown, Ohio, el desempeño de la tarea se mide considerando la cantidad y calidad del trabajo producido. El nivel del desempeño de sus tareas se relaciona con las obligaciones de su puesto, así como con la eficacia y eficiencia que demuestran. El desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización.

Fuente: Newscom

Comportamiento de ciudadanía El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales de un puesto de trabajo, y que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo, se denomina **comportamiento de ciudadanía**. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que no únicamente cumplan con sus obligaciones acostumbradas, sino que logren un desempeño que *supere* las expectativas. En los lugares de trabajo dinámicos actuales, donde las tareas son realizadas cada vez más por equipos y la flexibilidad es un elemento crítico, los individuos que tienen un comportamiento "de buen ciudadano" apoyan a los otros integrantes de su equipo, realizan trabajo adicional de forma voluntaria, evitan conflictos innecesarios, respetan tanto el espíritu como la letra de normas y reglamentos, y toleran cortésmente imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo.

Las organizaciones quieren y necesitan individuos que lleven a cabo funciones que no están especificadas en la descripción del puesto. Hay evidencia de que las organizaciones que cuentan con este tipo de empleados superan en desempeño a aquellas que no los tienen. Como resultado, al CO le interesa el comportamiento de ciudadanía como una variable del resultado.

Comportamiento de distanciamiento Ya se mencionó el comportamiento que rebasa los requisitos de la tarea, ¿pero qué decir del comportamiento que de alguna forma está por debajo de tales requisitos? El **comportamiento de distanciamiento** es el conjunto de acciones que realizan los empleados con el objetivo de aislarse de la organización. Hay muchas formas de distanciamiento, desde llegar tarde y no asistir a las reuniones, hasta el ausentismo y la rotación de personal.

El distanciamiento de la fuerza laboral puede tener un efecto muy negativo para la organización. Se estima que tan solo la rotación de personal tiene un costo de miles de dólares, incluso para los puestos de nivel inferior. El ausentismo también cuesta a las organizaciones grandes cantidades de dinero y tiempo cada año. Por ejemplo, en Estados Unidos una encuesta reciente reveló que el costo directo promedio de las ausencias no programadas para los empleadores es de 8.7 por ciento de la nómina.[29] En Suecia, en un momento dado, 10 por ciento de la fuerza laboral del país está ausente por enfermedad.[30]

Es evidente que para una organización resulta difícil operar sin contratiempos y alcanzar sus objetivos, si los empleados no asisten al lugar de trabajo. El flujo productivo se altera y se posponen decisiones relevantes. En las organizaciones que dependen mucho de la producción de la línea de ensamble, el ausentismo suele ir mucho más allá de una interrupción, ya que podría reducir de manera drástica la calidad de la producción, o bien, originar el cierre de la planta. Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal tienen un impacto directo sobre la eficacia y la eficiencia de cualquier compañía. Una tasa elevada de rotación también interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado renuncia y es necesario encontrar remplazos para cubrir puestos de alta responsabilidad.

Desde luego, todas las organizaciones tienen cierto nivel de rotación. La tasa promedio nacional de rotación de personal en Estados Unidos es de 3 por ciento mensual, lo cual representa alrededor de una rotación de 36 por ciento anual. No obstante, este promedio varía mucho según la ocupación: la tasa de rotación mensual de los empleos gubernamentales es menor a 1 por ciento, a diferencia de 5 a 7 por ciento en la industria de la construcción.[31] Si el personal "correcto" se va de la organización —los empleados marginales (poco rentables) y submarginales— entonces la rotación sería realmente positiva, ya que crea la oportunidad de remplazar a un individuo con un bajo desempeño por un trabajador con mejores habilidades o mayor motivación abre

desempeño de la tarea *Combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo.*

comportamiento de ciudadanía *Comportamiento discrecional que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo.*

comportamiento de distanciamiento *Conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización.*

mayores oportunidades de ascensos, y aporta ideas nuevas a la organización.[52] En el cambiante mundo laboral actual, los niveles razonables de rotación decidida por los empleados aumenta la flexibilidad organizacional y la independencia de los trabajadores, además de que reduciría la necesidad de recortes decididos por la gerencia.

Entonces, ¿por qué los empleados se aíslan del trabajo? Como veremos más adelante en este libro, algunas de las razones son las actitudes negativas hacia el trabajo, las emociones y los estados de ánimo, así como las interacciones negativas con colegas y supervisores.

Cohesión grupal Aunque muchos de los resultados de nuestro modelo se podrían conceptualizar como fenómenos de nivel individual, algunos se relacionan con la manera en que operan los grupos. La **cohesión grupal** se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es aquel que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, cuando buscan metas en común y laboran en conjunto para alcanzar sus fines comunes, el grupo es cohesivo; cuando los empleados están divididos en términos de lo que desean lograr y se demuestran poca lealtad entre sí, se dice que el grupo no es cohesivo.

Existen muchas evidencias de que los grupos cohesivos son más eficaces.[53] Los resultados se han observado tanto en los grupos que se estudian en ambientes de laboratorio altamente controlados, como en los equipos de trabajo que se estudian en ambientes de campo. Esto coincide con la noción ampliamente extendida de que las personas tienden a hacer un mayor esfuerzo en grupos que tienen un propósito en común. Las compañías buscan incrementar la cohesión de diversas maneras, desde sesiones breves para romper el hielo, hasta eventos sociales como días de campo, fiestas y retiros en equipos para aventuras al aire libre. A lo largo de la obra trataremos de evaluar si estos esfuerzos específicos tienen probabilidades de incrementar la cohesión grupal. También se analizará si la elección del personal correcto para un equipo puede ser una forma eficaz para aumentar la cohesión.

Funcionamiento grupal Así como las actitudes positivas hacia el trabajo se asocian con un mejor desempeño de la tarea, la cohesión de grupo debería conducir a un funcionamiento grupal positivo. El **funcionamiento grupal** se refiere a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo de un grupo. Así como el desempeño de un equipo deportivo es más que la suma del desempeño de los atletas individuales, el funcionamiento grupal en las organizaciones laborales es más que la suma de los desempeños individuales de la tarea.

¿Qué quiere decir que el funcionamiento de un grupo es eficaz? En algunas organizaciones, un grupo eficaz es aquel que permanece enfocado en una tarea fundamental, y que logra sus fines tal como se especificaron. Otras organizaciones buscan equipos que sean capaces de trabajar en colaboración para brindar un excelente servicio al cliente. Incluso otras compañías hacen un gran hincapié en la creatividad grupal y su flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. En cada caso, se requieren diferentes tipos de actividades para obtener lo mejor del equipo.

Productividad El nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en su conjunto. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la **productividad** requiere tanto de **eficacia** como de **eficiencia**.

Un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela; es *eficiente* cuando logra hacerlo a bajo costo. Si un hospital se las arregla para lograr los mejores resultados con su personal actual al reducir el número de días promedio que un paciente está confinado a una cama, o al incrementar el número diario de contactos del personal con los pacientes, se dice que el hospital ha logrado mayor eficiencia productiva. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente. Algunas medidas populares de la eficiencia organizacional son el rendimiento sobre la inversión, la utilidad por dólar de ventas y la producción por hora de mano de obra.

Las organizaciones de servicio deben tomar en cuenta las necesidades y los requerimientos de los clientes al evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque existe una

Figura 1-5 El plan del libro

El individuo	El grupo	La organización
Insumos • Diversidad en las organizaciones (cap. 2) • Personalidad y valores (cap. 5)	Insumos • Estructuras grupales (caps. 9 y 10) • Roles grupales (caps. 9 y 10) • Responsabilidades de equipo (caps. 9 y 10)	Insumos • Estructura (cap. 15) • Cultura (cap. 16)
Procesos • Emociones y estados de ánimo (cap. 4) • Motivación (caps. 7 y 8) • Percepción y toma de decisiones (cap. 6)	Procesos • Comunicación (cap. 11) • Liderazgo (cap. 12) • Poder y políticas (cap. 13) • Conflicto y negociación (cap. 14)	Procesos • Administración de recursos humanos (cap. 17) • Prácticas de cambio (cap. 18)
Resultados • Actitudes (cap. 3) y estrés (cap. 18) • Desempeño de la tarea (todos) • Comportamiento de ciudadanía (todos) • Comportamiento de distanciamiento (todos)	Resultados • Cohesión grupal (caps. 9 y 10) • Funcionamiento grupal (caps. 9 y 10)	Resultados • Rentabilidad (caps. 16 y 17) • Supervivencia (caps. 16 y 17)

cadena evidente de causa y efecto entre las actitudes y el comportamiento de los empleados, las actitudes y el comportamiento de los clientes, y la productividad de una organización de servicios. Sears documentó de forma cuidadosa tal cadena.[34] La gerencia de la compañía descubrió que 5 por ciento de mejoría en las actitudes de los empleados conduce a un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción del cliente, que a la vez se traduce en una mejoría de 0.5 por ciento en el crecimiento de las utilidades. Al capacitar al personal para mejorar su interacción con los clientes, Sears fue capaz de incrementar 4 por ciento la satisfacción de los consumidores durante un periodo de 12 meses, generando así un estimado de $200 millones en utilidades adicionales.

Supervivencia El último resultado que veremos es la **supervivencia organizacional**, que es simplemente la evidencia de que la organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo. La supervivencia de una organización no depende solamente de qué tan productiva sea, sino también de su adaptación al entorno. La compañía que es muy productiva haciendo bienes y servicios de poco valor para el mercado tiene pocas probabilidades de sobrevivir durante mucho tiempo, de manera que algunos factores de supervivencia incluyen una percepción exitosa del mercado, una buena toma de decisiones sobre cómo y cuándo aprovechar las oportunidades, y una administración exitosa del cambio para adaptarse a las nuevas condiciones de negocios.

Una vez que revisamos el modelo de insumo, proceso y resultado, cambiaremos un poco el enfoque al agrupar los temas con base en la forma en que se estudian: a los niveles individual, grupal u organizacional. Como se observa en la figura 1-5, examinaremos los insumos, los procesos y los resultados en los tres

cohesión grupal *Grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.*

funcionamiento grupal *Cantidad y calidad del resultado de un equipo de trabajo.*

productividad *Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización.*

eficacia *Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores.*

eficiencia *Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.*

supervivencia organizacional *Grado en el que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo.*

¡Globalización!

¿La cultura nacional afecta a las prácticas organizacionales?

Las compañías que operan en más de un país enfrentan un gran dilema: ¿qué tanto deberían ajustar sus prácticas organizacionales, como el estilo de liderazgo, las recompensas y la comunicación, a la cultura de cada nación? Hasta cierto punto, es necesario modificar la forma en que una compañía hace sus negocios debido a que las regulaciones, las instituciones y las características de la fuerza laboral son diferentes. Por ejemplo, una compañía estadounidense que opera en Alemania tendrá que enfrentar leyes que exigen una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en tanto que una compañía australiana con actividades productivas en China tendrá que ajustarse a los conocimientos y las habilidades que caracterizan a esta fuerza laboral asiática. A pesar de las limitaciones impuestas por las leyes y por factores situacionales, los gerentes deben tomar muchas decisiones sobre la forma de adaptar la cultura de su organización a la cultura de los países en que hacen negocios.

No existen respuestas sencillas a un dilema así. Algunos investigadores proponen que los gerentes deben realizar un esfuerzo concertado para adaptar su cultura organizacional, de modo que se adecue a la cultura de los países donde operan. Señalan que, dentro de cada nación, existe una gran similitud en las prácticas administrativas, la cual quizá sea el resultado de la cultura o los valores. Si la noción básica de un país es sumamente individualista, entonces la cultura organizacional también debería destacar las contribuciones y los esfuerzos individuales. Por el contrario, si la cultura nacional valora el colectivismo, entonces la cultura organizacional tendría que hacer hincapié en las contribuciones del grupo y en la cohesión. Desde tal perspectiva, una gerencia internacional exitosa implica ajustar las prácticas y los valores administrativos para que se adecuen a los valores culturales de cada nación donde opera la compañía.

Por otro lado, otros autores proponen que la cultura nacional no debería tener mucha influencia en el moldeamiento de la cultura organizacional. Señalan que, incluso dentro de un solo país, puede existir una gran variación en cuanto a los valores y las normas. El desarrollo de prácticas que se adecuen a la cultura enfrenta una gran cantidad de problemas de estereotipos y de generalización excesiva sobre el grado en que los habitantes de un país dado comparten los mismos valores. Los investigadores también señalan que al ajustar las prácticas de cada país, la compañía pierde el valor potencial de tener una cultura organizacional unificadora. Desde este punto de vista, las empresas deberían hacer todo lo posible por crear una cultura fuerte que opere más allá de las fronteras para consolidar una fuerza laboral global unificada.

Fuentes: Basada en B. Gerhart, "How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture", *Management and Organization Review 5*, núm. 2 (2009), pp. 241-259; A. S. Tsui, S. S. Nifadkar y A. Y. Ou, "Cross-national, Cross-cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps and Recommendations", *Journal of Management* 33, núm. 3 (2007), pp. 426-478; G. Johns, "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior", *Academy of Management Review* 31, núm. 2 (2006), pp. 386-408.

niveles de análisis, pero los capítulos se agrupan de forma que coincidan con la manera típica en que la investigación se ha realizado en dichas áreas. Es más fácil entender una presentación unificada acerca de cómo la personalidad conduce a la motivación, que a su vez favorece el desempeño, que brincar entre los diferentes niveles de análisis. Puesto que cada nivel se basa en el nivel que le precede, después de revisarlos en secuencia el lector entenderá mejor el funcionamiento del elemento humano de las organizaciones.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si van a ser eficaces en su trabajo, los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de relaciones con la gente. El comportamiento organizacional (CO) investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, y después aplica ese conocimiento para forjar organizaciones que trabajen con más eficiencia. En específico, el CO se centra en la forma de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación de personal y el comportamiento que se aparta de las normas de conducta en el

¿Perdido en la traducción?

PUNTO

Entre a la librería grande más cercana, y sin duda encontrará una gran selección de libros dedicados a la administración y a la gerencia. Considere los siguientes títulos recientes:

- *Tough Cookies: What 100 Years of the Girl Scouts Can Teach You* (Wiley, 2011)
- *From Wags to Riches: How Dogs Teach Us to Succeed in Business & Life* (BenBella Books, 2011)
- *All I Know About Management I Learned from My Dog: The Real Story of Angel, a Rescued Golden Retriever, Who Inspired the New Four Golden Rules of Management* (Skyhorse Publishing, 2011)
- *Mother Teresa, CEO: Unexpected Principles for Practical Leadership* (Berrett-Koehler Publishers, 2011)
- *Polar Bear Pirates and Their Quest to Engage the Sleepwalkers: Motivate Everyday People to Deliver Extraordinary Results* (Capstone, 2011)
- *Winnie-the-Pooh on Management: In Which a Very Important Bear and His Friends Are Introduced to a Very Important Subject* (Penguin, 2011)
- *Chicken Lips, Wheeler-Dealer, and the Beady-Eyed M.B.A.: An Entrepreneurs Wild Adventures on the New Silk Road* (Wiley, 2011)
- *Bodybuilders in Tutus: and 35 Other Obscure Business-Boosting Observations* (Robinwood Press, 2011)
- *I'll Make You an Offer You Can't Refuse: Insider Business Tips from a Former Mob Boss* (Thomas Nelson, 2011)
- *The Art of War from SmarterComics: How to be Successful in Any Competition* (Writers of The Round Table Press, 2011)

Los libros populares sobre el comportamiento organizacional a menudo tienen títulos graciosos y su lectura es divertida, pero dan la impresión de que el trabajo de la administración de personal es mucho más sencillo de lo que es en realidad. La mayoría se basan en las opiniones del autor más que en investigaciones sustantivas, y es poco probable que la experiencia de un individuo se convierta en una práctica gerencial efectiva para todos. ¿Por qué perdemos nuestro tiempo en "fruslerías" cuando, con poco esfuerzo, podemos obtener los conocimientos logrados con miles de estudios científicos sobre el comportamiento del ser humano en las organizaciones?

El comportamiento organizacional es un tema complejo. Pocas aseveraciones sencillas, si acaso, acerca del comportamiento humano podrían generalizarse a las demás personas en todas las situaciones. ¿Deberíamos realmente tratar de aplicar las nociones sobre liderazgo que se obtienen de un libro acerca de Jerónimo o Tony Soprano, para dirigir ingenieros de software en el siglo XXI?

CONTRAPUNTO

Las organizaciones siempre están buscando líderes, y los gerentes y los futuros gerentes están continuamente buscando formas de mejorar sus habilidades de liderazgo. Los editores responden a esta demanda ofreciendo cientos de títulos que prometen conocimientos sobre la forma de administrar personal. Este tipo de libros pueden brindar los secretos de la gerencia que algunos conocen. Además, ¿no es mejor aprender administración de quienes la aplican, en vez de las últimas reflexiones esotéricas desde "la torre de marfil"? Muchos de los conocimientos más importantes que adquirimos en la vida no son necesariamente resultado de cuidadosos estudios empíricos.

Es verdad que existen algunos libros muy malos, pero ¿exceden el número a las investigaciones esotéricas que se publican cada año? En 2011, por ejemplo, se publicaron algunos estudios recientes sobre la gerencia y el comportamiento organizacional, con los siguientes títulos:

- *Training for Fostering Knowledge Co-Construction from Collaborative Inference-Drawing*
- *The Factor Structure and Cross-Test Convergence of the Mayer–Salovey–Caruso Model of Emotional Intelligence*
- *Refining Value-Based Differentiation in Business Relationships: A Study of the Higher Order Relationship Building Blocks that Influence Behavioural Intentions*
- *A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations*

No es nuestra intención burlarnos de sus estudios. Consideramos que el lector ya no debe juzgar un libro por su portada, ni tampoco puede juzgar un estudio por su título.

No existe una sola forma correcta de aprender la ciencia y el arte de administrar al personal de las organizaciones. Los gerentes más ilustrados son aquellos que reúnen información de múltiples fuentes: su propia experiencia, hallazgos de investigaciones, observaciones de otros y, sí, libros de negocios también. Si la gerencia de excelencia se lograra al interpretar de forma cuidadosa los resultados de las investigaciones, los académicos serían los mejores gerentes. ¿Con qué frecuencia ocurre eso?

La investigación y los académicos juegan un rol importante en la comprensión de la gerencia eficaz; sin embargo, no es justo condenar a todos los libros de negocios al citar a los peores (o, por lo menos, a los que suenan peor).

trabajo; así como fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Las siguientes son algunas implicaciones específicas para los gerentes:

- Algunas generalizaciones ofrecen nociones válidas sobre el comportamiento humano, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional utiliza el estudio sistemático para lograr mejores predicciones sobre el comportamiento, que las que se obtendrían solo a través de la intuición.
- Como las personas son diferentes, se necesita analizar una estructura de contingencia del CO, utilizando variables situacionales que expliquen las relaciones de causa y efecto.
- El comportamiento organizacional ofrece puntos de vista específicos para mejorar las habilidades interpersonales de un gerente.
- Sirve para que los gerentes perciban el valor de la fuerza de trabajo diversa y las prácticas que es necesario cambiar cuando dirigen en otros países.
- Mejora la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de dar facultades a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente, y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal.
- Ayuda al desenvolvimiento de los gerentes en el mundo de lo temporal y a aprender formas de estimular la innovación.
- Por último, el CO ofrece a los gerentes una guía para crear un ambiente de trabajo con una ética saludable.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuál es la importancia de las habilidades interpersonales?

2 ¿Qué hacen los gerentes en términos de funciones, roles y habilidades?

3 ¿Qué es comportamiento organizacional (CO)?

4 ¿Por qué es importante complementar la intuición con el estudio sistemático?

5 ¿Qué disciplinas importantes de las ciencias del comportamiento contribuyen al CO?

6 ¿Cuáles son los pocos absolutos en el CO?

7 ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades que plantea a los gerentes el uso de los conceptos del CO?

8 ¿Cuáles son los tres niveles de análisis en el modelo del CO de este libro?

EJERCICIO PRÁCTICO Diversidad de la fuerza de trabajo

Propósito

Aprender sobre las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Tiempo requerido

Aproximadamente 40 minutos.

Participantes y sus roles

Divida a los estudiantes en seis equipos de igual tamaño aproximado. En cada equipo habrá uno de los siguientes roles:

Nancy tiene 28 años de edad. Es madre divorciada, y tiene tres niños de 3, 5 y 7 años. Es la jefa del departamento. Gana $40,000 al año por su trabajo y recibe de su ex marido otros $3,600 anuales como pensión para los hijos.

Ethel es una viuda de 72 años. Trabaja 25 horas a la semana, con un salario por hora de $8.50 para completar su pensión de $8,000 anuales. Gana un total de $19,000 al año.

John es un hombre de 34 años, quien nació en Trinidad y ahora es residente en Estados Unidos. Está casado y es padre de dos hijos pequeños. John asiste a la univer-

sidad por la noche y en un año más obtendrá su título. Su salario es de $27,000 por año. Su esposa es abogada y gana aproximadamente $50,000 anuales.

Lu es un hombre soltero de 26 años y tiene una maestría en educación. Está paralizado y confinado a una silla de ruedas como resultado de un accidente automovilístico. Gana $32,000 al año.

María es una mujer hispana soltera de 22 años de edad que nació y se crio en México; llegó a Estados Unidos hace apenas tres meses. El inglés que habla María necesita mejorar mucho. Gana $20,000 por año.

Mike es un joven de 16 años de edad, cursa el segundo año del bachillerato y trabaja 15 horas a la semana durante la época de las vacaciones escolares. Su salario es de $7.20 por hora, es decir, $5,600 al año, aproximadamente.

Los miembros de cada grupo adoptarán el personaje con el rol asignado.

Antecedentes

Los seis participantes trabajan para una compañía que comenzó hace poco un programa flexible de prestaciones. En vez de tener el tradicional "paquete de prestaciones que se ajusta a todo", la compañía asigna 25 por ciento adicional del pago anual de cada empleado para que se use para cubrir prestaciones según las necesidades. A continuación se presentan dichas prestaciones y su costo anual.

- Atención médica adicional para el empleado:
  Plan A (sin deducible y paga 90%) = $3,000
  Plan B (deducible de $200 y paga 80%) = $2,000
  Plan C (deducible de $1,000 y paga 70%) = $500
- Atención médica adicional para los dependientes (los mismos deducibles y porcentajes anteriores):
  Plan A = $2,000
  Plan B = $1,500
  Plan C = $500
- Plan de cuidados dentales adicionales = $500
- Seguro de vida:
  Plan A (cobertura de $25,000) = $500
  Plan B (cobertura de $50,000) = $1,000
  Plan C (cobertura de $100,000) = $2,000
  Plan D (cobertura de $250,000) = $3,000
- Plan de salud mental = $500
- Asistencia legal con pago anticipado = $300
- Vacaciones = 2% de pago anual por cada semana, hasta seis semanas al año
- Pensión por jubilación aproximadamente igual a 50 por ciento del salario anual final = $1,500
- Semana laboral de 4 días por semana durante los tres meses del verano (disponible solo para empleados de tiempo completo) = 4 por ciento del pago anual
- Servicios de guardería (después de la aportación de la compañía) = $2,000 para todos los hijos de un empleado, sin importar su número
- Transporte proporcionado por la empresa hacia y desde el trabajo = $750
- Rembolso de la colegiatura de la universidad = $1,000
- Rembolso de la colegiatura por clases de idiomas = $500

La tarea

1. Cada equipo dispone de 15 minutos para desarrollar un paquete de prestaciones flexible que consuma 25% (¡no más!) del salario de su personaje.
2. Al terminar la etapa 1, cada equipo designa a un vocero que describa a toda la clase el paquete de prestaciones elegido por ellos para su personaje.
3. Después, toda la clase analiza los resultados. ¿Cómo influyen en la decisión del equipo las necesidades, las preocupaciones y los problemas de cada participante? ¿Qué sugieren los resultados respecto de tratar de motivar a una fuerza de trabajo diversa?

Fuente: Agradecimiento especial para la Profesora Penny Wright (San Diego State University) por sus sugerencias durante el desarrollo de este ejercicio.

DILEMA ÉTICO Jekyll y Hyde

Suponga que a usted le acaban de ofrecer un empleo en la corporación Jekyll, una empresa de la industria de productos de consumo. El puesto es adecuado para el desarrollo de su carrera.

La corporación Jekyll le ofrece un puesto de trabajo que debería ocupar dos semanas después de su graduación. Las responsabilidades del puesto son atractivas para usted, coinciden con su capacitación y son interesantes en sí mismas. Parece que la compañía está bien posicionada a nivel financiero, y ya conoció al individuo que sería su supervisor, quien le asegura un brillante futuro para su trabajo y su carrera. Varios estudiantes graduados de su universidad que trabajan en Jekyll han hecho comentarios muy positivos acerca de la empresa, y le prometieron socializar con usted una vez que empiece a trabajar.

Como empresa, Jekyll se promueve como una organización de comercio justo y sustentable. Se trata de una sociedad comercial —basada en el diálogo, la transparencia y el respeto— que busca un mayor valor de capital en el ámbito internacional. Contribuye al desarrollo sustentable al ofrecer mejores condiciones comerciales y garantizar los derechos de los productores y los negocios locales. Las organizaciones de comercio justo

apoyan activamente a los productores e intervienen en prácticas agrícolas ambientalmente sustentables, además de que prohíben el trabajo forzado o el trabajo infantil.

El día de ayer Gabriel Utterson —uno de los gerentes de recursos humanos de la corporación Jekyll— le llamó para hablar acerca de los términos iniciales de la oferta, los cuales le parecieron razonables, ya que corresponden al estándar de la industria. Sin embargo, no se mencionó su salario inicial. Gabriel dijo que Jekyll es una organización con transparencia interna, es decir, que no guarda secretos. Aunque la empresa está muy interesada en contratarlo, hay un límite en lo que puede ofrecerle, y antes de hacer una oferta formal, fue razonable y le preguntó sobre sus expectativas. Gabriel quiere que piense sobre lo que hablaron y que le llame mañana.

Antes de llamar a Gabriel, usted pensó mucho sobre las implicaciones de aceptar la oferta de Jekyll y tiene una cifra en mente, que puede ser o no la misma que le comunique a Gabriel. ¿Qué salario inicial pediría usted para aceptar la oferta de la corporación Jekyll?

Preguntas

1. ¿Qué salario inicial le pediría a Gabriel? ¿Cuál sería el salario más bajo que aceptaría? Si ambas cifras son muy diferentes, ¿por qué es así? ¿El hecho de comunicar a Gabriel una cifra diferente a la que usted "tiene en mente" iría en contra de la cultura de transparencia de Jekyll? ¿Por qué?
2. Suponga que recibe otra oferta de Hyde Associates. Al igual que el puesto de trabajo de Jekyll, se trata de un trabajo afín a su carrera y en la industria de los productos de consumo. Sin embargo, suponga que leyó en las noticias que "*Hyde Associates ha sido criticado por seguir prácticas de manufactura no sustentables, que podrían ser nocivas para el ambiente. También se le ha criticado por prácticas comerciales injustas y por emplear trabajo infantil*". ¿Esto cambiaría su decisión de aceptar el empleo? ¿Por qué?
3. Estos escenarios se basan en estudios sobre prácticas corporativas de responsabilidad social (CRS), que revelan que los consumidores por lo general cobran un tipo de renta a las compañías que no la practican. En otras palabras, suelen esperar grandes descuentos para comprar un producto de Hyde en vez de uno de Jekyll. Por ejemplo, si Jekyll y Hyde venden café, la gente pagaría un sobreprecio de $1.40 por el café de Jekyll, y exigiría un descuento de $2.40 por el café de Hyde. ¿Considera que esta preferencia se traslada a las decisiones acerca de tomar el empleo? ¿Por qué?

CASO 1 "Lecciones para los jefes 'encubiertos'"

Con frecuencia los altos ejecutivos de las grandes corporaciones se alejan del trabajo cotidiano que realizan la mayoría de los empleados. Mientras que los altos ejecutivos podrían disfrutar de los beneficios de una suite ejecutiva, y que el hecho de alejarse de las preocupaciones laborales cotidianas podría fomentar una perspectiva más amplia acerca del negocio, la distancia entre la gerencia y los trabajadores podría tener un costo real: a menudo la alta gerencia no comprende la manera en que la mayoría de los empleados realiza su trabajo cotidiano. Los peligros de este enfoque a distancia son evidentes. En ocasiones los ejecutivos toman decisiones sin reconocer lo difícil o impráctico de su implementación. Los ejecutivos también pueden perder de vista los desafíos más importantes que enfrentan los subalternos.

La práctica de "administrar caminando" (managing by walking around, MBWA) no coincide con el aislamiento en la suite ejecutiva. Para la práctica del MBWA, los gerentes reservan tiempo para recorrer los departamentos de manera regular, formar redes de personas en la organización y alejarse de sus escritorios para hablar con los empleados de forma individual. Esta práctica fue utilizada por Bill Hewlett y Dave Packard, quienes aplicaron este estilo gerencial en HP para conocer más sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentaban sus empleados. Muchas otras organizaciones siguieron su ejemplo, y descubrieron que este estilo gerencial tiene algunas ventajas sobre el enfoque administrativo típico que se dirige desde un escritorio. Un estudio reciente sobre las organizaciones suecas exitosas reveló que el MBWA era una técnica común en varias empresas que recibieron premios nacionales por ser excelentes lugares de trabajo.

El popular programa de televisión *Undercover Boss* llevó el MBWA al siguiente nivel logrando que altos ejecutivos de compañías como Chiquita Brands, DirectTV, Great Wolf Resorts y NASCAR trabajaran de incógnito entre los empleados. Los ejecutivos reportaron que este proceso les enseñó lo difícil que son muchos de los puestos de trabajo en sus organizaciones, y todas las habilidades que se requerían para realizar incluso las tareas de nivel inferior. También reconocieron que la experiencia les enseñó mucho acerca del principal negocio de sus organizaciones, y que les dio nuevas ideas para mejorarlo.

Aun cuando el MBWA ha sido popular durante mucho tiempo, plantea ciertas dificultades. En primer lugar, el tiempo que los gerentes dedican a observar de manera directa a la fuerza laboral es tiempo que no dedican a las principales tareas de su puesto como análisis, coordinación y planeación estratégica. En segundo lugar, la gerencia que se basa en las impresiones subjetivas que se obtienen al recorrer la empresa va en contra de un enfoque de investigación y basado en datos, para la toma de decisiones gerenciales. En tercer lugar, también es posible que los ejecutivos que caminan por la empresa sean vistos como intrusos o espías. La aplicación del estilo MBWA requiere de una gran cantidad de planeación para evitar sus desventajas potenciales.

Preguntas

1. ¿Cuáles son algunas de las cuestiones que los gerentes podrían aprender al recorrer la compañía y al tener un contacto diario con los empleados de línea, que no conocerían con tan solo revisar datos e informes?
2. Como empleado, ¿apreciaría saber que su supervisor pasa tiempo habitualmente con los subalternos? ¿Cómo afectaría su actitud hacia la organización el hecho de saber que los altos ejecutivos interactúan de manera habitual con los empleados de línea?
3. ¿De qué manera los ejecutivos y otros líderes organizacionales pueden aprender acerca de las operaciones cotidianas de sus negocios, además de actuar de forma "encubierta"?
4. ¿Existen algunos peligros al utilizar la estrategia de administrar caminando? ¿Podría esta estrategia provocar que los empleados sientan que los están espiando? ¿Qué acciones por parte de los gerentes reducirían dichas preocupaciones?

Fuentes: Basado en T. Peters y N. Austin, "Management by Walking About", *Economist* (8 de septiembre de 2008), www.economist.com; F. Aguirre, M. White, K. Schaefer y S. Phelps, "Secrets of an Undercover Boss", *Fortune* (27 de agosto de 2010), pp. 41-44; J. Larsson, I. Backstrom y H. Wiklund, "Leadership and Organizational Behavior: Similarities between Three Award-Winning Organizations", *International Journal of Management Practice 3* (2009), pp. 327-345.

CASO 2 ¿Estamos en la época del trabajador desechable?

La gran recesión global ha cobrado muchas víctimas. En muchos países, el desempleo ha alcanzado niveles casi históricos, e incluso muchos de quienes han logrado conservar su puesto de trabajo han tenido que aceptar menos horas laborales o recortes salariales. Otra consecuencia del ambiente económico y de negocios actual es un aumento en el número de individuos contratados de manera temporal o contingente.

Las estadísticas sobre los trabajadores estadounidenses temporales son desalentadoras. Muchos trabajadores, como la madre soltera Tammy Smith, no cuentan con seguro social, prestaciones por jubilación, vacaciones, indemnización por despido ni seguro de desempleo. El aumento en los despidos significa que muchos puestos de trabajo que antes se consideraban seguros se hayan convertido en "temporales", en el sentido de que pueden desaparecer en cualquier momento, casi sin aviso. Los pronósticos sugieren que las cosas seguirán así durante los próximos 5 a 10 años, con escasos incrementos de salario, peores condiciones laborales y menores niveles de seguridad laboral. Como señala Peter Cappelli de Wharton School, en la University of Pennsylvania: "Los empleadores están tratando de deshacerse de todos los costos fijos. Primero, lo hicieron con las prestaciones de empleo y ahora lo están haciendo con los empleos mismos. Todo es variable".

Quizá supongamos que tales acciones corporativas están ocurriendo en una época de escasa rentabilidad. Sin embargo, los datos del sector financiero no coinciden con esta explicación. En lo que respecta a las compañías de *Fortune* 500, en 2009 se observó el segundo gran avance en las ganancias corporativas, en los 56 años de historia de esta lista. Asimismo, muchas de esas ganancias no parecen ser el resultado de un aumento en las utilidades, sino que más bien reflejan reducciones drásticas en los costos de la mano de obra. Un investigador de mercados señaló: "La mayoría de este aumento proviene de nóminas reducidas, más que de un gran incremento en las ventas...". Los salarios también aumentaron ligeramente durante este periodo de rápido incremento de rentabilidad corporativa.

Algunos observadores sugieren que se debe culpar a la estrecha vigilancia de las utilidades corporativas por la discrepancia que existe entre la rentabilidad corporativa y la situación de los trabajadores. Algunos han señalado que los profesores que basan sus evaluaciones en las calificaciones de pruebas estandarizadas tienden a "enseñar para los exámenes", en detrimento de otras áreas del aprendizaje. De la misma forma, cuando a una compañía se le juzga básicamente por la medida del precio de una acción, es natural que los ejecutivos hagan todo lo posible por aumentar esta cifra, posiblemente en detrimento de otras cuestiones como el bienestar de los empleados o la cultura corporativa. Por otro lado, otros defienden las acciones corporativas que incrementan su facilidad para manejar la flexibilidad de la mano de obra, y señalan que en un mercado global cada vez más competitivo, tal vez sea necesario sacrificar algunos puestos de trabajo para salvar a toda la organización.

La forma en que los ejecutivos toman las decisiones para la asignación de la fuerza laboral, la manera en que la seguridad del empleo y la lealtad corporativa afectan el comportamiento de los trabajadores, así como las reacciones emocionales que rodean estos temas, son componentes fundamentales de la investigación del comportamiento organizacional.

Preguntas

1. ¿Qué tanto las decisiones de negocios individuales (en comparación con las fuerzas económicas) explicarían el deterioro en las condiciones laborales de muchos trabajadores?
2. ¿Las organizaciones de negocios tienen la responsabilidad de garantizar que sus empleados tengan trabajos se-

guros, con buenas condiciones laborales, o su principal responsabilidad es con los accionistas?

3. ¿Qué medidas alternativas del desempeño organizacional, además de los precios de las acciones, cree que podrían cambiar el enfoque de los líderes de los negocios?

4. ¿Cuál considera que sea el posible impacto del crecimiento de las relaciones laborales temporales para las actitudes y el comportamiento de los empleados? ¿Qué haría para desarrollar un sistema de medición para evaluar el impacto que tienen en los trabajadores las reducciones corporativas de personal y los puestos de trabajo temporales?

Fuentes: Basado en P. Coy, M. Conlin y M. Herbst, "The Disposable Worker", *Bloomberg Businessweek* (7 de enero de 2010), www.businessweek.com; S. Tully, "Fortune 500: Profits Bounce Back", *Fortune* (3 de mayo de 2010), pp. 140-144; D. Ariely, "You Are What You Measure", *Harvard Business Review* (junio de 2010), p. 38.

NOTAS

1. Citado en R. Alsop, "Playing Well with Others," *Wall Street Journal* (9 de septiembre de 2002).
2. Véase, por ejemplo, C. Penttila, "Hiring Hardships", *Entrepreneur* (octubre de 2002), pp. 34-35.
3. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1332-1356.
4. I. S. Fulmer, B. Gerhart y K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance", *Personnel Psychology* (invierno de 2003) pp. 965-993.
5. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
6. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive* 19, núm. 4 (2005), pp. 122-129.
7. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
8. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1974), pp. 90-102; D. Bartram, "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 6 (2005), pp. 1185-1203; y S. E. Scullen, M. K. Mount y T. A. Judge, "Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003), pp. 50-66.
9. F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", *Academy of Management Executive* (mayo de 1988), pp. 127-132; y F. Luthans, R. M. Hodgetts y S. A. Rosenkrantz, Real Managers (Cambridge, MA: Ballinger, 1988). Véase también F. Shipper y J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance", *Leadership Quarterly* 13 (2002), pp. 95-120.
10. P. Wu, M. Foo y D. B. Turban, "The Role of Personality in Relationship Closeness, Developer Assistance, and Career Success", *Journal of Vocational Behavior* 73, núm. 3 (2008), pp. 440-448; y A. M. Korad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak y N. Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study", *Group & Organization Management* (diciembre de 2001) pp. 401-433.
11. A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St. Clair y K. R. Xin, "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1995), pp. 1515-1543.
12. Véase, por ejemplo, C. Heath y S. B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What Is *Organizational* about Organizational Behavior?", *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2001), pp. 43-58. Para un repaso de lo que un investigador eminente piensa que *debería* incluirse en el comportamiento organizacional, con base en datos de encuestas, véase J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education* (septiembre de 2003), pp. 250-268.
13. D. M. Rousseau y S. McCarthy, "Educating Managers from an Evidence-Based Perspective", *Academy of Management Learning & Education* 6, núm. 1 (2007) pp. 84-101; y S. L. Rynes, T. L. Giluk y K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management", *Academy of Management Journal* 50, núm. 5 (2007), pp. 987-1008.
14. J. Surowiecki, "The Fatal-Flaw Myth", *The New Yorker* (31 de julio de 2006), p. 25.
15. C. Tuna, "No-Layoff Policies Crumble", *The Wall Street Journal* (29 de diciembre de 2008), p. B2.
16. Véase, por ejemplo, S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive* (noviembre de 2002), pp. 73-84; y H. Liao y A. Chuang, "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Custommer Outcomes", *Academy of Management Journal* (febrero de 2004), pp. 41-58.
17. Véase www.patagonia.com/jobs/retail_asst_mgr.shtml; y "Patagonia Sets the Pace for Green Business", *Grist Magazine* (22 de octubre de 2004), www.grist.org.
18. Véase, por ejemplo, M. Workman y W. Bommer, "Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment", *Journal of Organizational Behavior* (mayo de 2004), pp. 317-337.
19. Véase, por ejemplo, V. S. Major, K. J. Klein y M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress," *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 427-436; D. Brady, "Rethinking the Rat Race", *Business Week* (26 de agosto de 2002), pp. 142-143; J. M. Brett y L. K. Stroh, "Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 67-78.

20. Véase, por ejemplo, *The 2002 National Study of the Changing Workforce* (Nueva York: Families and Work Institute, 2002); y W. J. Casper y L. C. Buffardi, "Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior* 65, núm. 3 (2004), pp. 391-410.
21. Citado en S. Armour, "Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fear" (cita número 21), en S. Armour, "Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears", *USA Today* (6 de junio de 2002), p. 38.
22. S. Shellenbarger, "What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?", *The Wall Street Journal* (17 de noviembre de 1999), p. B1; y "U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation", *Manpower Argus* (febrero de 2000), p. 2.
23. F. Luthans y C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 321-349; C. M. Youssef y F. Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management* 33, núm. 5 (2007), pp. 774-800; y J. E. Dutton y S. Sonenshein, "Positive Organizational Scholarship", en C. Cooper y J. Barling (eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).
24. L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy y B. Barker, "How to Play to Your Strengths", *Harvard Business Review* (enero de 2005), pp. 1-6; y L. M. Roberts, J. E. Dutton, G. M. Spreitzer, E. D. Heaphy y R. E. Quinn, "Composing the Reflected Best-Self Portrait: Becoming Extraordinary in Work Organizations", *Academy of Management Review* 30, núm. 4 (2005), pp. 712-736.
25. W. Bailey y A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in international Business Ethics", *Academy of Management Journal* 50, núm. 6 (2007), pp. 1462-1480; y A. B. Oumlil y J. L. Balloun, "Ethical Decision-Making Differences between American and Moroccan managers", *Journal of Business Ethics*, 84, núm. 4 (2009), pp. 457-478.
26. J. Merritt, "For MBAs, Soul Searching 101", *Businessweek* (16 de septiembre de 2002), pp. 64-66; y S. Greenhouse, "The Mood at Work: Anger and Anxiety", *The New York Times* (29 de octubre de 2002), p. E1.
27. Véase, por ejemplo, G. R. Weaver, L. K. Trevino y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics* (febrero de 1999), pp. 283-94; y C. De Mesa Graziano, "Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices", *Strategic Investor Relations* (otoño de 2002), pp. 29-35.
28. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes y R. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Process* 108, núm. 1 (2009), pp. 1-13; y A. Ardichvili, J. A. Mitchell y D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 4 (2009), pp. 445-451.
29. "Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/Kronos Study" (28 de junio de 2010), www.mercer.com/press-releases/1383785.
30. W. Hoge, "Sweeden's Crade-to-Grave Welfare Starts to Get Ill", *International Herald Tribune* (25 de septiembre de 2002), p. 8.
31. Véase www.bls.gov/data (11 de mayo de 2005).
32. Véase, por ejemplo, M. C. Sturman y C. O. Trevor, "The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2001), pp. 684-696.
33. M. Casey-Campbell y M. L. Martens, "Sticking It All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion-Performance Literature", *International Journal of Management Reviews* 11, (2008), pp. 223-246.
34. A. J. Rucci, S. P. Kirn y R. T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1998), pp. 83-97.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Describir las dos formas principales de la fuerza laboral diversa.

2 Reconocer estereotipos y comprender cómo funcionan en los escenarios organizacionales.

3 Identificar las características biográficas fundamentales y describir su importancia para el CO.

4 Definir capacidad intelectual y demostrar su relevancia para el CO.

5 Comparar la capacidad intelectual con la habilidad física.

6 Describir la manera en que las organizaciones administran la diversidad de manera efectiva.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

EL SURGIMIENTO Y LA CAÍDA DE ERIN CALLAN

Erin Callan era una de esas personas extrañas que parecen dominar todo lo que emprenden. Gracias a su inteligencia precoz y a su capacidad atlética (a los 13 años era una de las mejores gimnastas de Nueva York), la gente la llamaba Niña Maravilla. Erin se graduó de Harvard con honores, obtuvo su título de abogada de la New York University y se incorporó a uno de los despachos jurídicos más prestigiados de la ciudad de Nueva York. En 1995 ingresó a la banca y después se convirtió en directora financiera (CFO) de Lehman Brothers, una de las firmas de inversión más grandes y prestigiadas en Estados Unidos. Parecía que a los 41 años —muy joven para un CFO en una organización tan importante— Callan lo tenía todo. Fue la primera mujer en pertenecer al comité ejecutivo de esa empresa que tenía 158 años de antigüedad. Un periódico se refirió a ella como "la estrella emergente Erin Callan, por ahora una de las mujeres más poderosas de Wall Street".

En la actualidad Callan está desempleada y vive prácticamente en el exilio en Long Island.

¿Qué sucedió?

La historia de la caída de Erin Callan está muy relacionada con la crisis en la rama de los servicios financieros. Después de todo, Lehman se declaró en bancarrota en 2008, y muchos altos ejecutivos perdieron su trabajo. No obstante, la mayoría de sus gerentes encontraron empleo en otro lugar. ¿Por qué ella no? La respuesta depende de cuál historia le resulte aceptable. Callan se niega a discutir el asunto con los medios de comunicación. Para algunos, ella provocó su propia caída debido a su enorme ambición y su deseo de atención. Para otros, ella es la víctima del doble estándar de género tan común en Wall Street y en otros lugares.

Desde un punto de vista, Callan originó su propia ruina; carecía de preparación en contabilidad, tesorería y operaciones —algo poco común en un CFO. Según la revista *Fortune*, muchos de los empleados de Lehman no estaban de acuerdo con su estilo impetuoso y su guardarropa provocativo. "Yo no subordino mi lado femenino", afirma Callan. "Soy muy abierta al respecto. No tengo problemas para hablar acerca de mis compras o de mi atuendo". Cuando Callan fue nombrada CFO, una de las altas ejecutivas de Lehman acudió con el director general para intentar revocar el ascenso. Posteriormente, durante los primeros días de la debacle financiera, los inversionistas consideraron que las respuestas de Callan eran poco convincentes. Unos meses después, fue despedida. En la actualidad, la Securities and Exchange Commission (SEC) está investigando si sus "informes anuales innovadores" sobre las finanzas de Lehman constituyen un fraude civil.

Visto de esta forma, Callan es la típica historia de un ejecutivo de Wall Street atrapado sin estar preparado para una crisis que sus decisiones ayudaron a crear. Sin embargo, ¿la historia es tan sencilla? Después de todo, casi todos los colegas de trabajo de Callan en Lehman en la actualidad tienen un empleo, incluyendo el antiguo director general Richard Fuld (quien ahora es miembro de la directiva de Matrix Advisors y consejero de Legend Securities). Muchos fueron contratados por Barclays, el banco británico que llevó a Lehman a la bancarrota.

2

La diversidad en las organizaciones

Pienso que cuando Dios creó al hombre sobrestimó en algo su propia habilidad.

— Oscar Wilde



Fotografía: Erin Callahan. fuente: Jeff Riedel/Getty Images

¿Es probable que el género de Callan haya influido en la situación? Por su interés en la moda, ¿se estigmatiza más a las mujeres que a los hombres? Por su interés en los medios de comunicación ("ella era una acosadora de medios" aseguró un ejecutivo de Lehman), ¿se critica con más dureza a las mujeres?

Incluso la National Public Radio (NPR) parecía hacer más hincapié en la apariencia de Callan que en su intelecto. "Rubia, hermosa y extrovertida, las cámaras amaban a Erin Callan. La revista *Fortune* la nombró una de las cuatro mujeres que debían observarse de cerca", señaló la NPR. "Callan lucía una espléndida figura en su elegante vestido tejido, sus aretes de oro oscilantes y sus botas de tacón alto". Según *Fortune*, "Ella llegaba como un destello: una figura brillante y glamorosa". ¿Se describió de esta forma alguna vez a los CFO hombres de Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch o Bear Stearns?

En lo que respecta a Callan, sus amigos dicen que está en paz consigo misma y con su situación. "Tengo una vida diferente", declaró recientemente a un reportero.

Fuente: P. Sellers, "The Fall of a Wall Street Highflier", *Fortune* (22 de marzo de 2010), pp. 140-148; P. Sellers, "Erin Callan, Lehman's Ex-CFO, Goes Public", *CNN Money* (22 de febrero de 2011), www.cnnmoney.com/; J. Quinn, "Goldman Outshines Rival Bear Stearns", *The Telegraph* (21 de septiembre de 2007), www.telegraph.co.uk/; y C. Gasparino, "Lehman Probe Begins to Square in on Former CFO", *FOXBusiness* (10 de junio de 2010), www.foxbusiness.com/.

El género es tan solo una de las características que la gente lleva consigo cuando se incorpora a una organización. En este capítulo veremos cómo las organizaciones trabajan para aprovechar al máximo las posibles contribuciones de una fuerza laboral diversa. También mostramos la forma en que las características demográficas como el origen étnico y las diferencias individuales en aptitudes afectan tanto el desempeño como la satisfacción laboral de los trabajadores.

Sin embargo, antes de pasar a la siguiente sección, resuelva el cuestionario que pondrá a prueba sus conocimientos sobre una de las características que estudiaremos en este capítulo: la edad.



¿Cuál es mi actitud hacia la gente de edad avanzada?

En la Self-Assessment Library (disponible en el CD y en línea) realice la actividad IV.C.1 (What's My Attitude Toward Older People?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Le sorprenden sus resultados?
2. ¿Qué diferencias hay entre sus resultados y los de sus compañeros de clase?

Diversidad

1 Describir las dos formas principales de la fuerza laboral diversa.

No todos somos iguales. Esto parece muy evidente, aunque en ocasiones los gerentes olvidan que necesitan reconocer tales diferencias para aprovechar al máximo el potencial de su fuerza laboral. La administración efectiva de la diversidad aumenta el acceso que tiene una organización a la mayor gama posible de destrezas, habilidades e ideas. Los gerentes también necesitan reconocer que las diferencias entre las personas suelen causar problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos. En este capítulo estudiaremos la manera en que las características individuales

como edad, género, raza, origen étnico y aptitudes suelen afectar el desempeño de los trabajadores. También veremos cómo los gerentes pueden volverse conscientes de esas características y administrar una fuerza laboral diversa de manera efectiva.

Características demográficas de la fuerza laboral estadounidense

En el pasado, los libros de textos sobre CO señalaban que estaba a punto de ocurrir un cambio rápido conforme la fuerza laboral gerencial, dominada principalmente por hombres caucásicos, daba paso a una fuerza laboral multiétnica y con una proporción de géneros más equilibrada. En la actualidad, ya no está ocurriendo ese cambio: el cambio ya sucedió y cada vez se refleja más en la composición de puestos de trabajo gerenciales y profesionales. En comparación con 1976, las mujeres de hoy tienen mucho más probabilidades de contar con un trabajo de tiempo completo, lograr mayor escolaridad y recibir salarios similares a los de los hombres.[1] Además, durante los últimos 50 años, la brecha salarial entre individuos caucásicos y otros grupos raciales y étnicos ha disminuido de manera significativa: las antiguas diferencias entre caucásicos y asiáticos han desaparecido o se han invertido.[2] También es frecuente encontrar una mayor proporción de trabajadores de más de 55 años edad en la fuerza laboral. Este cambio permanente hacia una fuerza laboral diversa significa que las organizaciones necesitan convertir la administración de la diversidad en un elemento fundamental tanto de sus políticas como de sus prácticas. No obstante, al mismo tiempo persisten las diferencias de salario entre géneros y grupos raciales y étnicos, en tanto que los puestos ejecutivos de las corporaciones de *Fortune* 500 continúan siendo ocupados por hombres caucásicos en proporciones que rebasan por mucho su representación en la fuerza laboral general.

Una encuesta realizada por la Society for Human Resources Management reveló que la composición demográfica de la fuerza laboral estadounidense plantea algunos problemas y oportunidades significativos para los empleadores.[3] El envejecimiento de la fuerza laboral fue la principal preocupación de los gerentes de RH. Las cuestiones más relevantes incluían la pérdida de habilidades causada por la jubilación de muchos baby boomers, el aumento del costo de los servicios médicos debido al envejecimiento de los trabajadores y la necesidad que tienen muchos empleados de cuidar a sus familiares longevos. Otros problemas son la elaboración de materiales para capacitación en diversos idiomas y la posibilidad de ofrecer prestaciones de por vida a las parejas donde ambos trabajan.



Fuente: Glow Images

Progress Energy refleja las características demográficas de la fuerza laboral estadounidense en la actualidad. Emplea aproximadamente el mismo número de hombres y mujeres, cuenta con trabajadores de diversos orígenes étnicos, y se mantiene actualizada en temas de diversidad y los lleva a la práctica. La compañía, que recientemente se fusionó con Duke Energy, anima a sus trabajadores a que participen en diversas redes de grupos, consejos sobre diversidad y talleres de capacitación. Progress Energy cree que el reconocimiento y la aceptación de la diversidad incrementan el potencial de los empleados, la satisfacción del cliente y el éxito en los negocios.

Niveles de diversidad

Aunque se ha dicho mucho sobre la diversidad en cuanto a edad, raza, género, origen étnico, religión y estatus de discapacidad, los expertos ahora reconocen que esas características demográficas son tan solo la punta del iceberg.[4] Los aspectos demográficos reflejan principalmente el **nivel superficial de la diversidad** y no los pensamientos ni los sentimientos, y podrían ocasionar que los trabajadores se perciban unos a otros mediante estereotipos y suposiciones. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que, cuando las personas llegan a conocerse, dan menor atención a las diferencias demográficas si consideran que comparten algunos de los rasgos más importantes, como la personalidad y los valores, los cuales representan el **nivel profundo de la diversidad**.[5]

Para entender la diferencia entre el nivel superficial y el nivel profundo de la diversidad, considere algunos ejemplos. A primera vista, Luis y Carol son compañeros de trabajo que tienen muy poco en común. Luis es un hombre joven de reciente contratación, que tiene un título universitario en administración y que creció en un vecindario de habla hispana en Miami. Carol es una mujer mayor, con muchos años en la empresa, que se crío en una zona rural de Kansas y que logró su nivel actual en la organización al ingresar después de graduarse de la preparatoria y ascender en el organigrama gracias a su esfuerzo. Al principio, es probable que estos colegas experimenten algunas diferencias de comunicación, basadas en sus diferencias superficiales en educación, grupo étnico, región de origen y género. Sin embargo, al irse conociendo pueden descubrir que ambos están profundamente comprometidos con su familia, que comparten una forma de pensar acerca de cuestiones laborales importantes, que a ambos les gusta trabajar en colaboración y que están interesados en asignaciones internacionales futuras. Las similitudes del nivel profundo superarán las diferencias más superficiales que hay entre ellos, y las investigaciones sugieren que serán capaces de trabajar bien juntos.

Por otro lado, Steve y Dave son dos hombres caucásicos solteros, graduados de la universidad, originarios de Oregon, que hace poco tiempo empezaron a trabajar juntos. A nivel superficial, parecen muy similares; sin embargo, Steve es muy introvertido, prefiere evitar los riesgos, pide la opinión de los demás antes de tomar decisiones y le gusta trabajar en una oficina silenciosa. Dave, en cambio, es extrovertido, le gusta tomar riesgos, es enérgico y prefiere un ambiente laboral activo y animado. Sus semejanzas a nivel superficial no necesariamente conducirán a interacciones positivas entre ellos, ya que tienen diferencias fundamentales a nivel profundo. Para ellos será un desafío trabajar en colaboración habitualmente, y deberán establecer algunos compromisos para cumplir juntos con el trabajo.

A lo largo del libro, conoceremos las diferencias entre la diversidad superficial y profunda en diversos contextos. Las diferencias individuales en la personalidad y la cultura determinan las preferencias con respecto a las recompensas, las formas de comunicación, las reacciones ante los líderes, los estilos de negociación y muchos otros aspectos del comportamiento dentro de las organizaciones.

Discriminación

2 Reconocer estereotipos y comprender cómo funcionan en los escenarios organizacionales.

Aun cuando la diversidad plantea muchas oportunidades para las organizaciones, una administración efectiva de la diversidad también significa hacer un esfuerzo por eliminar la **discriminación** injusta. Discriminar implica señalar una diferencia entre las cosas, lo cual no es negativo necesariamente. Señalar que un candidato está mejor capacitado es necesario para tomar decisiones de contratación; destacar que otro está asumiendo las responsabilidades del liderazgo de manera excepcional es necesario para tomar decisiones de ascenso. No obstante, hablar de discriminación generalmente conlleva reconocer que la propia conducta se ve influida por estereotipos acerca de *grupos* de individuos. En vez de resaltar las características únicas, la discriminación injusta supone que todos los miembros de un grupo son iguales, y tal discriminación suele ser muy nociva para las organizaciones y para su fuerza laboral.

En la figura 2-1 se presentan definiciones y ejemplos de algunas formas de discriminación dentro de las organizaciones. Aunque muchas de esas acciones están prohibidas por la legislación y, por lo tanto, no forman parte de las políticas oficiales de casi ninguna organización, cada año se documentan miles de casos de discriminación en el lugar de trabajo, y muchos de ellos no se denuncian. Dado que la discrimina-

Figura 2-1 Formas de discriminación

Tipo de discriminación	Definición	Ejemplos en las organizaciones
Prácticas o políticas discriminatorias	Acciones tomadas por representantes de la organización, que niegan la misma oportunidad de desempeño u ofrecen recompensas desiguales por el desempeño.	Los trabajadores mayores serían los elegidos para los despidos, ya que gozan de salarios más altos y mayores prestaciones.
Acoso sexual	Acercamientos sexuales no consentidos y otros tipos de conducta verbal o física de índole sexual, que crean un ambiente laboral hostil u ofensivo.	Los vendedores de una compañía visitaron clubes de desnudistas con recursos de la compañía, llevaron a las desnudistas a la oficina para celebrar ascensos y propiciaron rumores sexuales generalizados.
Intimidación	Amenazas o acoso explícitos, dirigidos a los miembros de grupos específicos de trabajadores.	Los empleados afroestadounidenses de algunas compañías han encontrado cuerdas anudadas a manera de horca colgadas en sus sitios de trabajo.
Burlas e insultos	Bromas o estereotipos negativos; en ocasiones el resultado de las bromas se lleva demasiado lejos.	A algunos empleados árabeestadounidenses se les ha preguntado en su trabajo si llevan bombas o si son miembros de organizaciones terroristas.
Exclusión	Excluir a ciertas personas de las oportunidades laborales, eventos sociales, discusiones o asesoría informal; puede ocurrir de manera no intencional.	Muchas mujeres con empleos en finanzas afirman que se les asignan roles laborales marginales o cargas de trabajo ligeras que no conducen a ascensos.
Descortesía	Trato irrespetuoso que incluye comportarse de forma agresiva, interrumpir al individuo o ignorar sus opiniones	Algunas abogadas señalan que los abogados varones con frecuencia las ignoran o no atienden de manera adecuada a sus comentarios.

Fuentes: J. Levitz y P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs", *The Wall Street Journal* (11 de marzo de 2009), pp. D1-D2; W. M. Bulkeley, "A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims", *The Wall Street Journal* (12 de septiembre de 2007), pp. A1, A16; D. Walker, "Incident with Noose Stirs Old Memories", *McClatchy-Tribune Business News* (29 de junio de 2008); D. Solis, "Racial Horror Stories Keep EEOC Busy", *Knight-Ridder Tribune Business News*, 30 de julio de 2005, p. 1; H. Ibish y A. Stewart, *Report on Hate Crimes and Discriminations Against Arab Americans: The Post-September 11 Backlash, September 11, 2001–October 11, 2001* (Washington, D.C.: American-Arab Anti-Discrimination Committee, 2003); A. Raghavan, "Wall Street's Dissapearing Women", *Forbes* (16 de marzo de 2009), pp. 72-78; y L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008), pp. 55-75.

ción se ha convertido cada vez más en objeto de escrutinio legal y de desaprobación social, las formas más explícitas han ido desapareciendo, lo cual quizás haya provocado un incremento en formas más encubiertas, como la descortesía o la exclusión.[6]

Como se observa, la discriminación ocurre de diversas formas y sus efectos suelen ser muy variados, dependiendo del contexto organizacional y de los prejuicios de sus miembros. Algunas formas, como la exclusión o la descortesía, son especialmente difíciles de detectar debido a que es casi imposible observarlas o pueden ocurrir simplemente porque el actor no está consciente de los efectos de sus acciones. Sea intencional o no, la discriminación puede originar consecuencias muy negativas para los empleadores, incluyendo menor productividad y menos comportamiento de ciudadanía, conflictos negativos y mayor rotación de personal. La discriminación injusta también deja a candidatos calificados fuera de posibles contrataciones y ascensos iniciales. Incluso si nunca se entabla un juicio por discriminación en el empleo, es posible establecer un firme caso empresarial para luchar de manera dinámica en contra de la discriminación injusta.

Diversidad es un término muy general, y la frase *diversidad en el lugar de trabajo* se podría referir a cualquier característica que establece diferencias entre un individuo y otro. En la siguiente sección se estudiarán algunas características importantes de nivel superficial que distinguen a los miembros de la fuerza laboral.

diversidad de nivel superficial *Diferencias en las características que se perciben con facilidad, como género, raza, origen étnico, edad o una discapacidad, y que no necesariamente reflejan los pensamientos o los sentimientos de las personas, aunque podrían activar ciertos estereotipos.*

diversidad de nivel profundo *Diferencias en valores, personalidad y preferencias laborales, que se vuelven cada vez más importantes para determinar las similitudes conforme las personas se conocen mejor entre sí.*

discriminación *Señalar una diferencia entre cosas; a menudo se hace referencia a la discriminación injusta, la cual implica hacer juicios acerca de los individuos con base en estereotipos con respecto a su grupo demográfico.*

Características biográficas

3 Identificar las características biográficas fundamentales y describir su importancia para el CO.

Las **características biográficas** como edad, género, raza, discapacidades y antigüedad en el empleo son algunos de las formas más evidentes en que difieren los trabajadores. Como se mencionó en el capítulo 1, este libro tiene que ver en esencia con el descubrimiento y análisis de las variables que influyen en la productividad laboral: ausentismo, rotación de personal, anomalías, comportamiento de ciudadanía y satisfacción (consulte la figura 1-4). Muchos conceptos organizacionales —por ejemplo, la motivación, el poder y la política o la cultura organizacional— son difíciles de medir. Entonces, quizá sea importante comenzar por centrarnos en los factores que se definen con facilidad y los cuales se distinguen con rapidez, es decir, aquellos que se obtienen de la información disponible en los archivos de recursos humanos (RH). Las variaciones en tales características de nivel superficial podrían ser la base para la discriminación en contra de ciertas clases de empleados, por lo que vale la pena saber qué tan relacionadas están en realidad con resultados laborales importantes. Muchos no son tan relevantes como la gente cree, y hay mucho más variación *dentro* de los grupos que comparten características biográficas que entre los grupos mismos.

Edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño laboral sea un tema de importancia creciente durante la siguiente década por, al menos, tres razones. La primera es la creencia muy extendida de que el desempeño laboral disminuye conforme aumenta la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo considera así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que, como se señaló en el capítulo 1, la fuerza de trabajo está envejeciendo. Muchos empleadores reconocen que los trabajadores mayores constituyen un grupo de candidatos de alta calidad con enorme potencial. Compañías como Borders y el Vanguard Group han buscado la forma de ser más atractivas para los trabajadores mayores al ofrecerles capacitación personalizada para satisfacer sus necesidades, horarios de trabajo flexibles y empleo de medio tiempo; quieren atraer a los individuos que están semijubilados.[7] La tercera razón es que las leyes de Estados Unidos, para todos los fines, reglamentan la jubilación obligatoria. En la actualidad, los trabajadores de ese país ya no tienen que retirarse a los 70 años de edad.



Los trabajadores mayores forman parte integral de la fuerza laboral de Publix Supermarkets, donde uno de cada cinco empleados tiene más de 50 años de edad. La compañía valora la ética laboral y la madurez de sus trabajadores mayores, como el hombre que se muestra aquí preparando rollos de salmón para degustación de los clientes. Publix es conocida por contratar a personas mayores y recluta de manera activa trabajadores de la tercera edad como parte de su filosofía corporativa de ser lugar de trabajo diverso. La compañía considera que los individuos mayores tienen una firme ética laboral, habilidades múltiples y conocimientos laborales que pueden compartir con sus colegas de trabajo más jóvenes.

Fuente: s70/ZUMA Press/Newscom

¿Cómo se percibe a los trabajadores de mayor edad? Los empleadores tienen sentimientos encontrados.[8] Ven cierto número de cualidades positivas que los adultos mayores aportan a sus puestos de trabajo, como la experiencia, el buen juicio, una sólida ética laboral y un compromiso con la calidad. Sin embargo, también se les percibe como carentes de flexibilidad y resistentes ante la nueva tecnología. Y en una época en que las organizaciones buscan con dedicación a individuos que sean adaptables y estén abiertos al cambio, las cuestiones negativas asociadas con la edad dificultan la contratación inicial de las personas mayores, e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal.

Ahora, veamos las evidencias. ¿Qué efecto tiene en realidad la edad sobre la rotación de personal, el ausentismo, la productividad y la satisfacción laboral? Cuanto mayor edad tenga una persona, será menos probable que renuncie a su empleo. Esta conclusión se basa en estudios sobre la relación entre edad y rotación de personal.[9] Desde luego, esto no debería sorprender a nadie. Conforme los individuos envejecen, tienen menos oportunidades laborales, debido a que sus destrezas se han vuelto más especializadas para ciertos tipos de actividad. Además, su mayor antigüedad suele darles salarios más altos, vacaciones pagadas más extensas y prestaciones más atractivas en cuanto a pensión.

Es tentador suponer que la edad también tiene una relación inversa con el ausentismo. Después de todo, si los trabajadores mayores tienen menores probabilidades de renunciar, ¿no mostrarán también mayor estabilidad al asistir a sus labores con más regularidad? No necesariamente: la mayoría de estudios describen una relación inversa; pero un examen más detallado revela que esta relación es en parte una función de si la ausencia es evitable o inevitable.[10] En general, los empleados mayores tienen menores tasas de ausentismo evitable que los más jóvenes. Sin embargo, presentan las mismas tasas de ausencias inevitables, como las ausencias por enfermedad.

¿De qué manera la edad afecta la productividad? Existe la creencia de que la productividad disminuye conforme avanza la edad. Con frecuencia se supone que las aptitudes de un individuo, como rapidez, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el paso del tiempo, y que el aburrimiento originado por una estancia prolongada en el mismo puesto de trabajo, así como la falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad. No obstante, las evidencias contradicen tales suposiciones. Durante un periodo de tres años, una cadena grande de ferreterías decidió que una de sus tiendas operara únicamente con empleados mayores de 50 años de edad y comparó sus resultados con cinco de sus tiendas que tenían trabajadores más jóvenes. La tienda con personal mayor de 50 años fue significativamente más productiva (en términos de ventas generadas contra los costos por mano de obra) que otras dos de las tiendas y se mantuvo muy cerca de las otras tres.[11] Otras revisiones de investigaciones revelan que la edad y el desempeño laboral no se relacionan, y que los trabajadores mayores son más proclives a mostrar un comportamiento de ciudadanía.[12]

Por último, en lo que respecta a la relación entre edad y satisfacción en el trabajo, las evidencias son contradictorias. Una revisión de más de 800 estudios reveló que los trabajadores mayores tienden a sentirse más satisfechos con su puesto de trabajo y a reportar mejores relaciones con sus colegas; asimismo, están más comprometidos con las organizaciones que los contratan.[13] Sin embargo, otros estudios han descubierto una relación en forma de U.[14] Son varias las explicaciones para dichos resultados, aunque la más factible es que los estudios hayan mezclando trabajadores profesionales con no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, entre los profesionales la satisfacción tiende a incrementarse conforme envejecen; mientras que para los no profesionales disminuye durante la edad madura y después sube de nuevo con el paso de los años.

características biográficas *Características personales —como edad, género, raza y la antigüedad laboral— que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales. Tales características son representativas de la diversidad de nivel superficial.*

¿Cuáles son los efectos de la discriminación contra individuos por su edad? Un estudio a gran escala de más de 8,000 empleados en 128 compañías encontró que un clima organizacional que favorece la discriminación por edad se relaciona con menores niveles de compromiso con la organización. El menor nivel de compromiso se relaciona, a la vez, con niveles de desempeño organizacional más bajos.[15] Este tipo de resultados sugiere que combatir la discriminación por la edad mejoraría los niveles de desempeño general de las compañías.

Género

Pocos temas generan más debates, malos entendidos y opiniones sin sustento, que el hecho de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en el lugar de trabajo.

Lo mejor es comenzar por reconocer que hay pocas diferencias importantes, si acaso, entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. No existen diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la habilidad para solucionar problemas, las aptitudes analíticas, el gusto por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad para el aprendizaje.[16] Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a acatar las pautas de autoridad, y que los hombres son más dinámicos y están más predispuestos que las mujeres a tener expectativas de éxito, aunque tales diferencias son menores. Dado el incremento significativo durante los últimos 40 años en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y el replanteamiento de los roles masculinos y femeninos, suponemos que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad laboral.[17]

Por desgracia, los roles sexuales continúan afectando la percepción de la gente. Por ejemplo, las mujeres que son exitosas en áreas tradicionalmente dominadas por el hombre son percibidas como menos agradables y más hostiles, así como menos deseables como supervisoras.[18] Resulta interesante que las investigaciones también sugieren que las mujeres creen, más que los trabajadores masculinos, que la discriminación por género está más difundida, y dichas creencias son muy notorias entre las mujeres que trabajan con muchos hombres.[19]

Un tema que parece no diferir entre los géneros, sobre todo cuando el empleado tiene niños en edad prescolar, es la preferencia por el horario de trabajo.[20] Es más probable que las madres trabajadoras elijan empleos de medio tiempo, horarios laborales flexibles y trabajar desde su casa, con la finalidad de atender sus responsabilidades familiares. Las mujeres también prefieren empleos que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, los cuales no obstante suelen limitar sus opciones de avance profesional. Un estudio de entrevistas demostró que muchos de los problemas que enfrentan los negocios estadounidenses relacionados con la vida laboral y la vida personal también son comunes en Francia, a pesar de los subsidios gubernamentales para el cuidado infantil.[21]

Pero, ¿cuáles son los niveles de ausentismo y rotación? ¿Las mujeres son menos estables que los hombres en el trabajo? En primer lugar, los resultados de un estudio realizado con casi 500,000 trabajadores profesionales revelan diferencias significativas, donde las mujeres son más proclives a cambiar de empleo que los hombres.[22] Las mujeres también tienen mayores tasas de ausentismo que los hombres.[23] La explicación más lógica para ello es que el estudio se realizó en Norteamérica, cuya cultura ha depositado históricamente en las mujeres las responsabilidades del hogar y la familia. Cuando un niño se enferma o alguien necesita quedarse en casa a esperar, digamos, al fontanero, por costumbre ha sido la mujer quien sustrae tiempo de su trabajo. Sin embargo, no hay duda de que dicha investigación está acotada por la época.[24] El rol de la mujer ha cambiado de manera definitiva durante la última generación. Los hombres ahora comparten más la responsabilidad del cuidado de los hijos, y un número cada vez mayor de ellos reporta sentir un conflicto entre sus responsabilidades familiares y su vida laboral.[25] Un hallazgo interesante es que, independientemente del género, las personas con hijos fueron calificadas con menores compromiso laboral, interés por el éxito y confiabilidad, que los individuos que no tienen hijos; sin embargo, las madres recibieron calificaciones especialmente bajas en sus niveles de competencia.[26]

Encuesta de CO Quejas de hombres por acoso sexual

Quejas de acoso sexual denunciadas por hombres en estados seleccionados

	2007	2009
Utah	21.7	32.2
Virginia Occidental	33.3	27.3
Michigan	16.6	26.6
Wyoming	9.5	24.0
Wisconsin	18.7	23.0

Fuentes: Equal Employment Opportunity Commission; D. Mattioli, "More Men Make Harassment Claims", *The Wall Street Journal* (23 de marzo de 2010), p. D4.

Nuevamente, vale la pena indagar cuáles son las implicaciones de la discriminación por género para la gente. Las investigaciones han demostrado que los trabajadores que experimentan acoso sexual tienen mayores niveles de estrés psicológico, y que tales sentimientos a la vez se relacionan con menores niveles de satisfacción laboral y compromiso con la organización, y con mayores intenciones de cambiar de trabajo.[27] Como ocurre con la discriminación por la edad, la evidencia sugiere que el combate de la discriminación por género podría relacionarse con un mejor desempeño para la organización en su conjunto.

¿Mito o ciencia?

"Las parejas donde ambos trabajan se divorcian menos"

Esta aseveración es básicamente falsa.

Un estudio reciente a gran escala de parejas casadas en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania encontró que, en los tres países, el hecho de que una mujer casada trabaje fuera del hogar y la cantidad de dinero que gana no tienen influencia sobre las tasas de divorcio. Los autores del estudio concluyeron lo siguiente: "en ninguno de los países el empleo o el salario relativo de la esposa aumenta de manera significativa el riesgo de separación". De esta manera, parece que son incorrectas las críticas sociales tanto de un lado (las parejas con doble ingreso tienen matrimonios más saludables y felices) como del otro (es mejor una estructura familiar tradicional, donde el hombre trabaje y la mujer se quede en el hogar). No obstante, se trata de una situación compleja y donde las investigaciones continúan.

¿Qué ocurre si la *mujer* trabaja fuera del hogar? Históricamente esto era muy poco común, pero cada vez ocurre con mayor frecuencia: en 22 por ciento de las parejas estadounidenses, las mujeres son el principal sostén económico, 7 por ciento más que en 1970. Hay cierta evidencia de que los hombres son menos saludables y que los matrimonios son más propensos al fracaso, cuando los hombres no trabajan fuera del hogar, o bien, cuando se quedan sin empleo mientras sus cónyuges continúan laborando. Como señaló un investigador, muchos hombres casados se preguntan a sí mismos: "¿Cuánto valgo aquí si no soy capaz de traer el sustento a la casa?" Una madre trabajadora de Canadá, que sostiene económicamente a su familia, señaló: "Hay una parte de mí que se pregunta si puedo relajarme, si es seguro para mí dejar de acelerar, detenerme y descansar para no estar pensando y trabajando todo el tiempo".

Fuentes: L. P. P. Cooke, "Wives' Part-time Employment and Marital Stability in Great Britain, West Germany and the United States", *Sociology* 44, núm. 6 (2010), pp. 1091-1108; T. Parker-Pope, "She Works. They're Happy", *The New York Times* (24 de enero de 2010), pp. ST1, ST10; y S. Proudfoot, "More Women Bringing Home the Bacon, More Men Cooking It", *National Post* (7 de octubre de 2010), www.canada.com/.

Raza y origen étnico

La raza es un tema controversial. En muchos casos, incluso traer a colación el asunto de la raza y el origen étnico es suficiente como para originar un silencio incómodo. De hecho, la evidencia sugiere que a algunos individuos les resulta incómodo interactuar con otros grupos raciales, a menos que existan pautas claras que guíen su conducta.[28]

En Estados Unidos la mayoría de los habitantes se identifican a sí mismos con un grupo racial. La Oficina de Censos estadounidense clasifica a los individuos en siete categorías raciales generales: nativos estadounidenses y de Alaska, negros o afroestadounidenses, nativos hawaianos y de otras islas del pacífico, alguna otra raza, caucásicos, y dos o más razas. También existe una distinción étnica entre los angloparlantes nativos y los hispanos: estos últimos pueden ser de cualquier raza. Aquí definimos la *raza* como la herencia biológica que utilizan los individuos para identificarse a sí mismos; el *origen étnico* es el conjunto adicional de rasgos culturales que a menudo se traslapan con la raza. Esta definición permite que cada quien se asigne su raza o su origen étnico.

Se ha estudiado la relación entre raza y origen étnico con variables laborales, como las decisiones de contratación, las evaluaciones de desempeño, el salario y la discriminación en el lugar de trabajo. Gran parte de la investigación se ha concentrado en las diferencias que existen en los resultados y las actitudes de trabajadores caucásicos y afroestadounidenses, dando escasa atención a temas concernientes a las poblaciones asiática, estadounidense nativa e hispana. En este libro no es posible hacer justicia a todas las investigaciones, por lo que únicamente se resumirán algunos puntos.

En primer lugar, en ambientes laborales, los individuos muestran cierta tendencia a favorecer a colegas de su propia raza en evaluaciones del desempeño, decisiones de ascenso y aumentos de salario; aunque tales diferencias no suelen encontrarse de manera consistente, sobre todo cuando se utilizan métodos altamente estructurados para la toma de decisiones.[29] En segundo lugar, hay diferencias raciales significativas en las actitudes hacia la acción afirmativa, con la aprobación de los afroestadounidenses de dichos programas en mayor grado que los caucásicos.[30] Es probable que esa diferencia refleje el hecho de que los afroestadounidenses y los hispanos perciban una mayor prevalencia de la discriminación en el lugar de trabajo.[31] En tercer lugar, a los afroestadounidenses por lo general se les juzga de forma más negativa que a los caucásicos en las decisiones laborales. Por ejemplo, reciben calificaciones más bajas en las entrevistas de trabajo, se les paga menos y obtienen ascensos con menos frecuencia.[32] Sin embargo, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los afroestadounidenses y los caucásicos en las tasas de ausencia observadas, en las habilidades sociales aplicadas en el trabajo o en los índices de accidentes. Los afroestadounidenses y los hispanos también muestran tasas más altas de rotación de personal que los caucásicos.

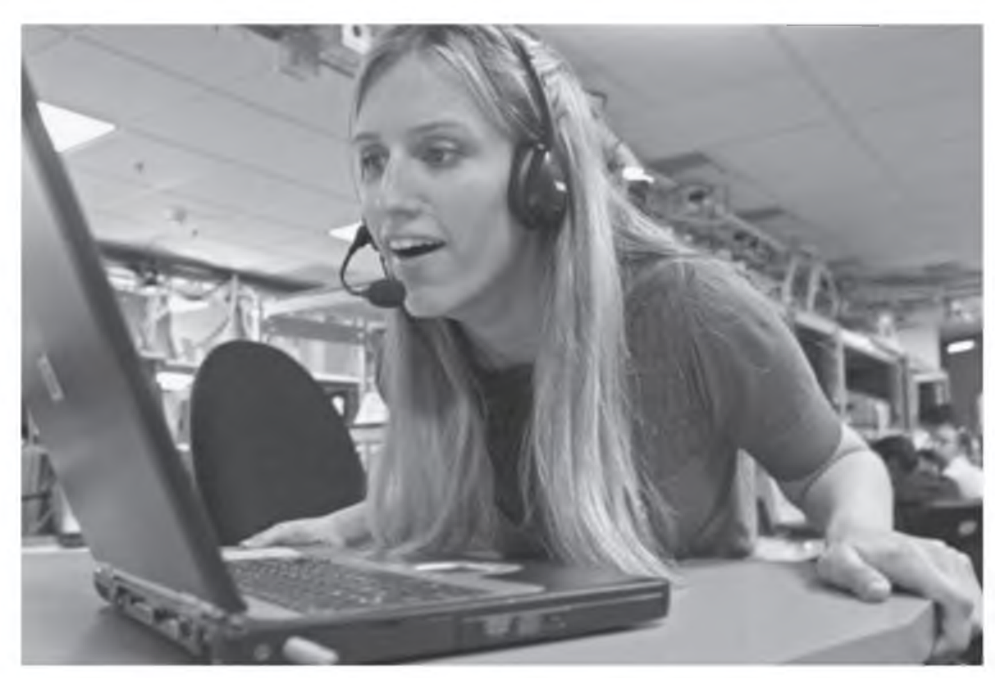
La mayor preocupación de los empleadores que utilizan pruebas de habilidad intelectual en la selección, promoción, capacitación y otras decisiones laborales similares, es que quizá tengan un efecto negativo en los grupos raciales y étnicos.[33] No obstante, las evidencias sugieren que "a pesar de las diferencias grupales en el desempeño medio de las pruebas, hay escasa evidencia convincente de que pruebas bien construidas pronostiquen mejor el desempeño académico, laboral o de capacitación para miembros del grupo mayoritario, que para los miembros de los grupos minoritarios".[34] Las diferencias observadas en las puntuaciones de las pruebas de CI entre los grupos étnicos o raciales son menores en muestras más recientes.[35] El tema de las diferencias raciales en las pruebas de habilidad intelectual general continúa siendo motivo de acalorados debates.[36]

¿La discriminación racial y étnica conduce a resultados negativos en el lugar de trabajo? Como se señaló antes, la mayoría de las investigaciones indican que los miembros de grupos raciales y étnicos minoritarios reportan niveles más altos de discriminación en el entorno laboral.[37] Por otro lado, algunos estudios sugieren que un entorno positivo para la diversidad en general suele incrementar las ventas.[38]

Discapacidad

Con la aprobación de la Ley para los Estadounidenses con Discapacidad (LED) en 1990, rápidamente aumentó la representación de individuos con discapacidades en la fuerza laboral estadounidense.[39] Según esta legislación, los empleadores de-

Microsoft considera a los trabajadores con discapacidades como activos valiosos, debido a que ayudan a garantizar que los productos y servicios de la compañía satisfagan las necesidades de todos sus clientes.



Fuente: Newscom

ben hacer ajustes razonables para que sus lugares de trabajo sean accesibles para los individuos con discapacidades físicas o intelectuales.

Es difícil hacer inferencias acerca de la relación entre la discapacidad y los resultados laborales, ya que el término *discapacidad* es demasiado general. En Estados Unidos, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo considera como discapacitada a la persona que tiene cualquier impedimento físico o intelectual que limite de manera sustancial una o más de sus actividades cotidianas importantes. Algunos ejemplos son falta de miembros, síndrome de Down, trastorno compulsivo, sordera, esquizofrenia, alcoholismo, diabetes y dolor crónico de la espalda. Estos padecimientos casi no tienen elementos en común, de manera que no existe una generalización sobre la relación que cada uno tiene con la actividad laboral. Es evidente que algunos puestos de trabajo no pueden ajustarse a ciertas discapacidades: las leyes y el sentido común reconocen que una persona ciega no podría conducir un autobús, que una persona con parálisis cerebral severa no podría ser cirujano y que un individuo con graves limitaciones motrices difícilmente trabajaría como oficial de policía en una patrulla. Sin embargo, el creciente desarrollo de la tecnología de las computadoras y otros dispositivos auxiliares está eliminando muchas barreras tradicionales para el empleo.

Una de las cuestiones más polémicas de la LED es el artículo que exige a los empleadores hacer ajustes razonables para los trabajadores con discapacidades psiquiátricas.[40] La mayoría de los individuos tienen fuertes prejuicios en contra de los enfermos mentales, quienes por su parte se muestran renuentes a revelar esta información a los empleadores. Muchos que sí lo hacen reportan frecuentes consecuencias negativas.

La influencia de las discapacidades sobre los resultados laborales se ha estudiado desde perspectivas diversas. Por un lado, una revisión de la evidencia sugiere que los trabajadores con discapacidades reciben mejores evaluaciones del desempeño. Sin embargo, en esa misma revisión se encontró que, a pesar de su mejor desempeño, los individuos con discapacidades suelen enfrentar menores expectativas del desempeño y tienen menores probabilidades de ser contratados.[41] Dichos efectos negativos son mucho más notorios en los individuos con discapacidad intelectual, y existen algunas evidencias que sugieren que los trastornos mentales afectan más el desempeño que las discapacidades físicas: los individuos con problemas comunes de salud mental como depresión y ansiedad son significativamente más proclives a faltar al trabajo.[42]

En varios estudios, los participantes recibieron currículos idénticos, con excepción de que en algunos se menciona alguna discapacidad. Aquellos que mencionaron una enfermedad mental o una discapacidad física se relacionaron con menores probabilidades de contratación, sobre todo en puestos que requieren una gran cantidad de contacto personal con el cliente.[43] Las puntuaciones de posibilidad de contratación para los individuos con enfermedades mentales fueron bastante bajas. De manera similar, al recibir portafolios académicos manipulados al azar, un grupo de estudiantes prefirió no trabajar con individuos que tenían discapacidad para el aprendizaje, aun cuando tal discapacidad no tuvo efecto sobre las calificaciones o expectativas del desempeño.[44]

Compare estos resultados orientados a la selección de personal, con los estudios que indican que los logros de los individuos con discapacidades a menudo se consideran más impresionantes que los mismos logros de individuos sin discapacidades. Un grupo de participantes observó a tres individuos realizar una tarea de carpintería, y se les dijo que uno de ellos había estado hospitalizado recientemente por una enfermedad mental debilitante.[45] De manera consistente, los evaluadores asignaron a ese individuo mayores calificaciones de desempeño. Es probable que en este caso los individuos discapacitados fueran tratados como un colectivo que necesitaba ayuda especial. De manera similar, cuando el estatus de discapacidad se manipula de manera aleatoria entre posibles candidatos, a los individuos discapacitados se les califica con mejores cualidades personales, por ejemplo, más confiables y con mayor potencial.[46]

Otras características biográficas: antigüedad, religión, orientación sexual e identidad de género

El último conjunto de características biográficas que estudiaremos incluye la antigüedad, la religión, la orientación sexual y la identidad de género.

Antigüedad Con excepción del género y las diferencias raciales, pocos aspectos están tan sujetos a los malos entendidos y a la especulación como el impacto que tiene la antigüedad en el desempeño laboral.

Se han hecho estudios a gran escala sobre la relación entre la antigüedad y la productividad.[47] Si la *antigüedad* se define como el tiempo que se ha ocupado un puesto de trabajo en particular, las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por lo tanto, la *antigüedad*, expresada como la experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad laboral.

Las investigaciones que relacionan la antigüedad con el ausentismo no dejan lugar a dudas. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la antigüedad y el ausentismo es negativa.[48] De hecho, en términos tanto de la frecuencia de las ausencias como del total de días laborales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante.[49]

La antigüedad también es una variable sólida para explicar la rotación de personal. Cuanto más tiempo lleve un individuo en un puesto de trabajo, menos probable será que renuncie.[50] Además, en congruencia con los estudios que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro, la evidencia indica que la antigüedad en un trabajo anterior del individuo es un indicador confiable acerca de la rotación futura de dicho trabajador.[51]

Las evidencias señalan que la antigüedad en el trabajo y la satisfacción laboral tienen una relación positiva.[52] De hecho, cuando la edad y la antigüedad se consideran por separado, la segunda parece ser un indicador de pronóstico más consistente y estable de la satisfacción laboral que la primera.

Religión No únicamente las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias de los demás, ya que con frecuencia también entra en conflicto la gente de religiones distintas. Como lo demuestra la guerra en Irak y el antiguo conflicto en Irlanda del Norte, no es raro que haya diferencias violentas entre sectas de la misma religión. En Estados Unidos, las leyes federales prohíben a los empleadores discriminar a individuos por la religión que profesen, con muy pocas excepciones. Sin embargo, ello no significa que la religión sea ajena al CO.

Quizás el principal conflicto religioso que enfrenta actualmente Estados Unidos se relaciona con el islam. Hay casi 2 millones de musulmanes en ese país, y el islam es

Dilema ético

Tatuajes religiosos

Considere la siguiente situación...

Edward practica la religión kemética, que se basa en antiguas creencias egipcias, y pertenece a una tribu que tiene menos de 10 miembros. Edward dice que cree en varias deidades y sigue el precepto religioso de Ma'at, un principio de orientación sobre la verdad y el orden que representa el equilibrio entre los ámbitos físico y moral en el universo. Durante una ceremonia religiosa, recibió pequeños tatuajes alrededor de su muñeca, los cuales están escritos en el lenguaje copto, que expresa su devoción hacia Ra, el dios egipcio del Sol. Cuando su empleador le solicita que cubra los tatuajes, él explica que es un pecado cubrirlos de manera intencional, ya que eso significaría rechazar al dios Ra.

Si usted fuera el empleador de Edward, ¿cómo respondería ante tal situación? Si varios clientes importantes se quejaran de los tatuajes de Edward, ¿esto afectaría su respuesta?

Tal vez le sorprenda saber que la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE), el principal organismo estadounidense regulador que exige el cumplimiento de las leyes en contra de la discriminación en el lugar de trabajo, considera que su empleador no debería pedirle que cubriera sus tatuajes. La aparente extravagancia de las creencias religiosas de Edward no tiene una relevancia legal. La CIOE señala que "se pueden considerar creencias y prácticas religiosas, incluso si pocos individuos las acogen". No obstante, si los tatuajes de Edward no provienen de creencias religiosas sinceras, el empleador estaría en su derecho de pedirle que los cubriera.

La conclusión: La diversidad, la ética y el cumplimiento de las leyes no siempre son la misma cuestión. En ocasiones lo que es legal no corresponde a lo que usted haría, y otras veces lo que usted haría no es legal.

Fuente: N. C. Earp, "Unique Belief Can Be Religious", *EEOC Compliance Manual* (consultado el 27 de abril de 2011), www.eeoc.gov/policy/docs/religion.html.

una de las principales religiones del mundo. Existe una gran variedad de perspectivas sobre el islam. Como señaló un experto en esta religión, "no existe algo así como una sola comunidad musulmana estadounidense, ni tampoco existe una sola comunidad cristiana. Los musulmanes varían mucho según sus tradiciones, origen étnico, creencias, educación, ingresos y forma de práctica religiosa".[53] En su mayor parte, en Estados Unidos los musulmanes tienen actitudes similares a las de otros ciudadanos estadounidenses (aunque las diferencias tienden a ser mayores entre los musulmanes más jóvenes). No obstante, hay diferencias tanto percibidas como reales. Casi cuatro de cada diez adultos estadounidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios hacia los musulmanes de su país, y 52 por ciento piensa que los musulmanes no respetan a las mujeres. Algunas personas en Estados Unidos tienen dichos sesgos generales más arraigados. Motaz Elshafi, un ingeniero de software de 28 años de edad que labora en Cisco Systems y que nació y creció en Nueva Jersey, recibió de un compañero un correo electrónico que comenzaba así: "Estimado terrorista". Una investigación reveló que los individuos que acudían ataviados con ropas religiosas similares a las de los musulmanes, a solicitar empleos hipotéticos en empresas comerciales estadounidenses, tenían entrevistas con un trato interpersonal más negativo que los solicitantes que no usaban esa clase de atuendo.[54]

La religión se puede convertir en un problema laboral cuando las creencias religiosas prohíben o fomentan ciertas conductas. Según sus creencias religiosas, algunos farmacéuticos se rehúsan a distribuir el RU-486, la píldora para el aborto "del día siguiente". Muchos cristianos consideran que no deberían trabajar los domingos, y muchos judíos conservadores no acostumbran trabajar los sábados. Algunos individuos religiosos también piensan que tienen la obligación de expresar sus creencias en el lugar de trabajo, lo cual podría molestar a quienes no comparten sus ideas. Quizá como resultado de las diferentes percepciones del rol de la religión en el lugar de trabajo, las quejas por discriminación religiosa se han incrementado en Estados Unidos.

Orientación sexual e identidad de género Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Las leyes federales no prohíben la discriminación contra los trabajadores con base en su orientación sexual, aunque muchos estados y municipios sí tienen políticas contra la discriminación. En general,

los observadores indican que incluso en ausencia de leyes federales en contra de la discriminación, muchas organizaciones han implementado políticas y procedimientos para proteger a los trabajadores con base en su orientación sexual.[55]

Por ejemplo, Raytheon, constructor de los misiles de crucero Tomahawk y otros sistemas de defensa, ofrece prestaciones a las parejas en unión libre, apoya una amplia variedad de grupos por derechos de los homosexuales y desea ser una fuente de empleo para este grupo. La empresa considera que esas políticas le dan ventajas en el mercado siempre competido de contratación de ingenieros y científicos. Raytheon no está sola. Más de la mitad de las 500 compañías de *Fortune* ofrecen prestaciones para parejas en unión libre, entre ellas American Express, IBM, Intel, Morgan Stanley, Motorola y Walmart. No obstante, algunas compañías están en contra de tales beneficios o contra cláusulas antidiscriminación para los empleados homosexuales, entre las cuales se encuentran Alltel, ADM, ExxonMobil, H. J. Heinz, Nissan, Nestlé y Rubbermaid.[56] A pesar de algunos progresos, muchos empleados homosexuales y bisexuales ocultan su identidad de género a los colegas de trabajo, por el temor de ser víctimas de discriminación.[57]

En lo que respecta a la identidad de género, cada vez más compañías están estableciendo políticas para regular el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes de manera frecuente reciben el nombre de *individuos transexuales o transgénero*). En 2001 únicamente ocho empresas de las 500 de *Fortune* tenían políticas con respecto a la identidad de género. Hacia 2006 ese número se había elevado a 124. IBM es una de ellas. Brad Salavich, gerente para la diversidad en IBM, señala: "Creemos que tener políticas sólidas sobre la transexualidad y la identidad de género es una extensión natural de la cultura corporativa de IBM". Tratar con empleados transexuales requiere tener algunas consideraciones especiales, como los sanitarios, los nombres, etcétera.[58]

Aptitud

Hasta el momento hemos estudiado las características superficiales que, por sí mismas, no se relacionan directamente con el desempeño laboral. Ahora veremos las habilidades de nivel profundo que *están* estrechamente vinculadas con el desempeño laboral. Contrario a lo que se piensa en la escuela básica, no todos fuimos creados con las mismas aptitudes. La mayoría de las personas se encuentra a la izquierda o la derecha de la mediana en una curva de aptitud con distribución normal. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se encuentre, es improbable que actúe tan bien como Scarlett Johansson, que juegue baloncesto como LeBron James, que escriba tan bien como J. K. Rowling, o bien, que toque la guitarra como Pat Matheny. Desde luego, el hecho de que no todos tengamos las mismas aptitudes no quiere decir que algunos individuos sean inferiores de manera inherente. Todas las personas tienen fortalezas y debilidades que las hacen relativamente superiores o inferiores a otros, en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Lo importante es saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un individuo realice bien su trabajo.

¿Qué significa aptitud? En el sentido en que lo usaremos, el término **aptitud** se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Capacidades intelectuales

4 Definir *capacidad intelectual* y demostrar su relevancia para el CO.

Las **capacidades intelectuales** son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades asigna un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. Los individuos inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan mayores niveles de educación; también tienen mayores probabilidades de erigirse como líderes de

Figura 2-2 Dimensiones de la aptitud intelectual

Dimensión	Descripción	Ejemplo de puesto de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para realizar operaciones aritméticas en forma rápida y correcta	Contador: Calcular el impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha, así como la relación de las palabras entre sí	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas sobre contratación
Velocidad perceptual	Habilidad para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud	Investigador de incendios: Identificar las pistas y evidencia para sustentar una acusación por incendio provocado
Razonamiento inductivo	Destreza para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo	Investigador de mercados: Pronosticar la demanda de un producto en el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio	Decorador de interiores: Redecorar una oficina
Memoria	Capacidad para retener y recordar experiencias anteriores	Representante de ventas: Recordar los nombres de los clientes

grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir la habilidad mental general de un individuo, al igual que los conocidos exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT y otras pruebas de admisión para los posgrados en administración (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Las empresas evaluadoras no afirman que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen.[59] Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como componentes de la inteligencia son habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.[60] En la figura 2-2 se describen tales dimensiones.

Las dimensiones de la inteligencia se relacionan de manera positiva, de modo que un individuo que obtiene una puntuación alta en comprensión verbal, por ejemplo, tiene mayores probabilidades de obtener también una puntuación alta en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo cual significa que las personas tienen habilidades específicas que predicen resultados importantes relacionados con el trabajo, cuando se consideran de manera individual.[61] Sin embargo, son suficientemente altas para que los investigadores reconozcan también un factor general de inteligencia llamado **capacidad intelectual general (CIG)**. Las evidencias apoyan con firmeza la idea de que las estructuras y medidas de las habilidades intelectuales son similares en las diferentes culturas. Así, un individuo de Venezuela o de Sudán no posee un conjunto de destrezas intelectuales diferente al de un trabajador estadounidense o checo. Existen algunas evidencias de que el CI varía en cierto grado en las diferentes culturas, pero las diferencias son mucho menores cuando se toman en cuentan variables educativas y económicas.[62]

Los puestos de trabajo difieren en cuanto a las aptitudes intelectuales que demandan; cuanto más complejo sea un puesto de trabajo en términos de las demandas de procesamiento de información, serán necesarias más habilidades de inteligencia general y verbal para desarrollarlo con éxito.[63] Los puestos de trabajo donde la con-

aptitud *Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo.*

capacidad intelectual *Habilidad para realizar actividades mentales como pensamiento, razonamiento y solución de problemas.*

capacidad intelectual general (CIG) *Factor general de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la habilidad mental.*

¡Globalización!

Imágenes de todo el mundo acerca de la diversidad

Conforme la globalización económica continúa expandiéndose, se debe ampliar la idea misma de la administración de la diversidad para incluir culturas y situaciones diversas. Las actitudes hacia los programas de diversidad varían considerablemente en los distintos países, ya que la idea de lo que constituye una fuerza laboral "diversa" difiere según la cultura y la demografía de un país. Otro aspecto variable es el rol de la mujer en el lugar de trabajo, ya que en algunas naciones se valora más la igualdad de género que en otras. Algunas categorías de diversidad, como la orientación sexual, no son reconocidas en ciertos países, mientras que en otros son elementos importantes dentro del contexto de la diversidad. La descripción de tres ejemplos internacionales sirve para ilustrar la enorme variedad que suele haber entre los programas sobre la diversidad.

En Singapur, la diversidad se ha vuelto parte de la agenda nacional. En el "día de la armonía racial" se organizan carnavales en las calles para celebrar la situación única de ese país como un sitio de interacción entre chinos, malayos, hindúes y otras culturas. Además de festejar las diferentes identidades nacionales, los líderes del país también han utilizado estas celebraciones para destacar la identidad combinada de ser singapurense. Brasil es un país igualmente diverso; los principales grupos demográficos que están incluidos en las políticas de diversidad brasileñas son los descendientes de africanos, de europeos y de asiáticos, así como los individuos con discapacidad. Las investigaciones sugieren que los programas sobre la diversidad son relativamente nuevos en Brasil, comparados con Europa y América del Norte, pero las compañías están empezando a considerar la administración de la diversidad como un componente fundamental de sus sistemas de recursos humanos. En India administrar la diversidad a menudo significa resolver diferencias que no existen en otros países entre clases sociales y castas, mediante programas de acción afirmativa que determinan el número de individuos de las castas más bajas que deben incluirse en los puestos administrativos en cierto tipo de organizaciones.

Las empresas multinacionales deberán planear de forma cuidadosa cómo crear estrategias para la diversidad, dada la variedad de perspectivas que existen sobre este tema en los distintos países. Muchas naciones requieren ciertos objetivos y cuotas para el logro de las metas de acción afirmativa, en tanto que el marco legal de Estados Unidos prohíbe específicamente su uso. En algunos países existen fuertes prohibiciones del acoso sexual, mientras que en otros lugares son comunes conductas consideradas inaceptables en las compañías estadounidenses. Es evidente que uno de los principales desafíos del mercado global es la administración eficaz de la diversidad en las organizaciones multinacionales.

Fuentes: Basado en D. P. S. Goh, "State Carnivals and the Subvention of Multiculturalism in Singapore", *The British Journal of Sociology* 62 (2011), pp. 111-133; C. J. C. Jabbour, F. S. Gordono, J. H. C. de Olivera, J. C. Martínez y R. A. G. Battistelle, "Diversity Management: Challenges, Benefits, and the Role of Human Resource Management in Brazilian Organizations", *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal* 30 (2008), pp. 58-74; y F. L. Cooke y D. S. Saini, "Diversity Management in India: A Study of Organizations in Different Ownership Forms and Industrial Sectors", *Human Resource Management* 49 (2010), pp. 477-500.

ducta del empleado es muy rutinaria y hay pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para lograr un buen desempeño. Sin embargo, ello no significa que individuos con CI elevado no puedan tener un efecto sobre los puestos de trabajo que por tradición son menos complejos.

Quizá sorprenda que la prueba de inteligencia que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de contratación se resuelva en tan solo 12 minutos. Se trata de la prueba de aptitud cognitiva de Wonderlic, que tiene diferentes formatos, cada uno con 50 preguntas; las siguientes son algunos ejemplos:

- Si una cuerda se vende a $0.10 por pie, ¿cuántos pies de cuerda se pueden comprar con $0.60?
- Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último es:
  1. Verdadero.
  2. Falso.
  3. No está seguro.
     a) El joven juega béisbol.
     b) Todos los jugadores de béisbol usan gorras.
     c) El joven usa gorra.

El examen Wonderlic mide tanto la rapidez (casi nadie tiene tiempo de responder todas las preguntas) como la inteligencia (los reactivos son progresivamente más difíciles), por lo que la calificación promedio es muy baja —aproximadamente

de 21/50. Y como ofrece información válida a bajo costo (entre $5 y $10 por candidato), cada vez más compañías lo usan para tomar decisiones de contratación. Por ejemplo, la empresa Factory Card and Party Outlet, que tiene 182 tiendas en todo el país, la utiliza, al igual que Subway, Peoples Flowers, Security Alarm, Workforce Employment Solutions y muchas otras. La mayoría de las empresas no han dejado de utilizar otras herramientas de contratación, como las solicitudes de empleo o las entrevistas. Más bien, han agregado la prueba Wonderlic por su capacidad para brindar datos válidos acerca de los niveles de inteligencia de un candidato.

Resulta interesante que mientras la inteligencia es de gran ayuda para realizar bien un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o más satisfecha con su vida laboral. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y suelen tener puestos de trabajo más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones laborales. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.[64]

Aptitudes físicas

5 Comparar la capacidad intelectual con la habilidad física.

Aunque la naturaleza cambiante del ámbito laboral sugiere que la capacidad intelectual es cada vez más importante para muchos puestos de trabajo, las **aptitudes físicas** son útiles y continuarán siéndolo. Las investigaciones sobre cientos de puestos de trabajo han identificado nueve aptitudes básicas que son necesarias para la ejecución de tareas físicas,[65] las cuales se describen en la figura 2-3. Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende entonces que también haya poca relación entre ellas: obtener una alta puntuación en una no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un elevado rendimiento del individuo cuando la gerencia establece en qué grado un puesto de trabajo necesita cada una de las nueve aptitudes y, luego, se asegura de que los trabajadores que lo ocupen cuenten con ellas.

Figura 2-3 Nueve aptitudes físicas

Factores de fuerza	
1. Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma continua
2. Resistencia corporal	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (sobre todo los del abdomen)
3. Resistencia estática	Destreza para aplicar la fuerza contra objetos externos
4. Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos
Factores de flexibilidad	
5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y la espalda tan lejos como sea posible
6. Flexibilidad dinámica	Habilidad para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos
Otros factores	
7. Coordinación corporal	Destreza para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
8. Equilibrio	Habilidad para mantener el equilibro a pesar de las fuerzas que tienden a romperlo
9. Vigor	Habilidad para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado

aptitud física *Capacidad para realizar tareas que demandan vigor, destreza, fuerza y otras características similares.*

El rol de las discapacidades

Es evidente que la relevancia de las aptitudes en el trabajo crea problemas cuando se trata de formular políticas laborales que reconozcan la diversidad en términos de la discapacidad. Como se señaló antes, no es difícil reconocer que los individuos tienen distintas habilidades, las cuales se consideran cuando se toman decisiones de selección de personal. Sin embargo, se considera discriminatorio hacer suposiciones generales acerca de las personas con base en alguna discapacidad. También es posible realizar ajustes para los trabajadores discapacitados.

Implementación de estrategias para administrar la diversidad

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo en **www.mymanagementlab.com**.

Ya describimos varias diferencias entre las personas, y ahora estudiaremos la manera en que un gerente puede y debe administrar tales diferencias. La **administración de la diversidad** crea consciencia y sensibilidad en los trabajadores ante las necesidades y diferencias de otros individuos. Esta definición resalta el hecho de que los programas sobre la diversidad están hechos para todos, y deben incluir a todos. Es mucho más probable que los programas sobre la diversidad tengan éxito si todos los trabajadores forman parte de ellos, que si consideran que tan solo ayudan a ciertos grupos de empleados.

Atracción, selección, desarrollo y conservación de empleados diversos

Otro método que se utiliza para incrementar la diversidad de la fuerza laboral consiste en dirigir los mensajes de reclutamiento a grupos demográficos específicos que están representados de manera insuficiente en el trabajo. Ello implica colocar anuncios en publicaciones dirigidas a grupos demográficos en particular, hacer reclutamiento en universidades y en otras instituciones con grandes matrículas de minorías subrepresentadas, y asociarse con instituciones como la Society for Women Engineers o la Graduate Minority Business Association. Estos esfuerzos pueden ser exitosos, y las investigaciones han demostrado que las mujeres y los miembros de grupos minoritarios se interesan más por los empleadores que hacen esfuerzos especiales por resaltar su compromiso con la diversidad en sus materiales de reclutamiento. Los anuncios que muestran a grupos de trabajadores diversos suelen ser más atractivos para las mujeres y para las minorías raciales y étnicas, y tal vez sea la causa de que la mayoría de las organizaciones exhiben de manera prominente la diversidad de su personal en sus avisos de reclutamiento. Los anuncios de la diversidad que no muestran mujeres ni a individuos de grupos minoritarios en puestos de liderazgo organizacional envían un mensaje negativo acerca del clima diverso de una organización.[66]

El proceso de selección es una de las principales situaciones donde se deben hacer los mayores esfuerzos para la diversidad. Los gerentes encargados de las contrataciones tienen que valorar la equidad y la objetividad al seleccionar a los empleados, y enfocarse en el potencial productivo de los nuevos trabajadores. Por fortuna, parece que el hecho de garantizar una contratación sin prejuicios es bastante eficaz. Cuando los gerentes utilizan un protocolo bien definido para evaluar el talento de los candidatos, y la organización da prioridad claramente a las políticas antidiscriminatorias, las aptitudes toman mayor relevancia que las características demográficas en las decisiones de contratación.[67] Las compañías que no se oponen a conductas discriminatorias son más proclives a enfrentar problemas.

Por otro lado, parece que las similitudes en la personalidad afectan el desarrollo profesional. Los individuos cuyos rasgos de personalidad son similares a los de sus compañeros de trabajo tienen mayores probabilidades de lograr un ascenso, que aquellos cuya personalidad es diferente.[68] Sin embargo, existe una acotación importante para tales resultados: en las culturas colectivistas, la similitud con los supervisores es más importante para predecir el desarrollo, mientras que en las culturas individualistas suele


Fuente: Newscom

Nissan Motor Company está ayudando al desarrollo profesional de las trabajadoras en sus fábricas y en sus concesionarias. Nissan ofrece a las mujeres, como esta que trabaja en la línea de ensamble, programas de capacitación para el desarrollo de habilidades, así como servicios de asesoría personalizada de consejeros de desarrollo profesional. Nissan también publica en su Intranet corporativa entrevistas de mujeres que han hecho contribuciones importantes para la compañía y que sirven como modelos para otras trabajadoras. Para Nissan, desarrollar los talentos de las mujeres es un elemento estratégico para el éxito de sus negocios.

ser más importante la similitud con los compañeros. De nueva cuenta, parece que los factores de la diversidad de nivel profundo son más relevantes para determinar la forma en que los individuos reaccionan entre sí, que las características de nivel superficial.

Los resultados de un estudio con más de 6,000 trabajadores en una importante organización de comercio al detalle indicaron que en las tiendas donde hay un ambiente que apoya escasamente a la diversidad, los empleados afroestadounidenses e hispanos vendían mucho menos que los caucásicos; sin embargo, cuando el entorno de diversidad era positivo, los empleados hispanos y los caucásicos vendían aproximadamente la misma cantidad, en tanto que los trabajadores afroestadounidenses vendían más que los caucásicos.[69] Estos últimos vendían casi la misma cantidad en ambientes positivos y negativos hacia la diversidad, pero los afroestadounidenses y los hispanos vendían mucho más en entornos positivos al respecto. Los resultados de esta investigación tienen implicaciones relevantes: las tiendas que fomentan un entorno positivo hacia la diversidad pueden aprovechar su fuerza laboral diversa y obtener mayores ganancias.

Algunos datos sugieren que los individuos que tienen características demográficas diferentes a las de sus compañeros de trabajo son más proclives a exhibir un menor compromiso y a cambiar de trabajo; las mujeres suelen abandonar los grupos de trabajo donde predominan los hombres, mientras que estos últimos renuncian más en grupos donde predominan las mujeres; los individuos que no son caucásicos tienen mayores probabilidades de abandonar grupos de trabajo donde predominan los caucásicos, y estos suelen abandonar los grupos laborales donde predominan individuos de otras razas.[70] No obstante, tal comportamiento es más notorio entre los trabajadores de reciente contratación. Una vez que las personas se empiezan a llevar bien, las diferencias demográficas tienden a relacionarse menos con la rotación de personal. Un estudio de gran escala reveló que un ambiente positivo hacia la diversidad estaba relacionado con un mayor compromiso organizacional y con menores intenciones de renunciar entre gerentes afroestadounidenses, hispanos y caucásicos.[71] En otras palabras, parece que todos los trabajadores prefieren una organización que valore la diversidad.

administración de la diversidad
El proceso y los programas que utilizan los gerentes para fomentar la toma de conciencia y la sensibilidad hacia las necesidades y diferencias de los demás.

La diversidad de los grupos

La mayoría de los escenarios laborales contemporáneos exigen una gran cantidad de trabajo en grupo. Cuando los individuos trabajan en grupos, necesitan establecer una forma común de determinar y lograr las principales tareas, así como de comunicarse entre sí con frecuencia. Si los trabajadores no tienen un sentimiento de pertenencia y de cohesión en sus grupos, habrá muchas probabilidades de que se alteren negativamente sus características.

¿La diversidad ayuda o daña el desempeño grupal? La respuesta es "sí". En algunos casos, la diversidad de los rasgos socava el desempeño del grupo, mientras que en otras situaciones lo facilita.[72] El hecho de que los equipos diversos o los homogéneos sean los más eficaces depende de las características de interés. En general, parece que la diversidad demográfica (género, raza y origen étnico) no facilita ni daña el desempeño de un equipo. Por otro lado, los equipos formados por individuos que son muy inteligentes, escrupulosos y que están muy interesados en el trabajo de equipo suelen ser más eficaces. Así, es probable que la diversidad en estas variables no sea muy adecuada (no tiene sentido tratar de formar equipos que combinan individuos con poca inteligencia, poco escrupulosos y que no están interesados en el trabajo de equipo). En otros casos, las diferencias pueden representar una fortaleza. Los grupos de individuos con diferentes tipos de pericia y educación son más eficaces que los grupos homogéneos. De manera similar, el grupo que está conformado por completo de individuos enérgicos que quieren tomar el control, o cuyos miembros prefieren ser dirigidos por otros, será menos efectivo que el grupo que combina a líderes y seguidores.

Sin importar la composición del grupo, es posible aprovechar las diferencias para lograr un mejor desempeño. La forma más importante consiste en destacar las similitudes de mayor nivel entre sus miembros.[73] En otras palabras, los grupos con individuos diversos son mucho más eficaces si los líderes saben cómo demostrar que los miembros tienen un interés común en el éxito del grupo. Las evidencias también demuestran que los líderes transformacionales (quienes destacan metas y valores de orden superior en su estilo de liderazgo) son más eficaces al dirigir equipos diversos.[74]

Programas efectivos para la diversidad

6 Describir la manera en que las organizaciones administran la diversidad de manera efectiva.

Las organizaciones utilizan una variedad de recursos para aprovechar la diversidad, incluyendo las políticas de reclutamiento y selección de las cuales ya hemos hablado, así como las prácticas de capacitación y desarrollo. Los programas integrales y efectivos para la fuerza laboral que fomentan la diversidad tienen tres componentes diferentes. En primer lugar, enseñan a los gerentes el marco legal para la igualdad de oportunidades en el empleo y fomentan un trato justo para todo el personal, sin importar sus características demográficas. En segundo lugar, enseñan a los gerentes la manera en que una fuerza laboral diversa es más capaz de servir a un mercado diverso de consumidores y clientes. En tercer lugar, fomentan prácticas de desarrollo laboral que destaquen las aptitudes y habilidades de todos los trabajadores, reconociendo que las diferencias en los puntos de vista pueden ser una forma valiosa para mejorar el desempeño general.[75]

Gran parte de la preocupación sobre la diversidad se relaciona con el trato justo.[76] La mayoría de las reacciones negativas ante la discriminación en el empleo se basan en la idea de que un trato discriminatorio es injusto. Sin importar la raza o el género, las personas suelen estar a favor de los programas orientados hacia la diversidad, incluyendo la acción afirmativa, si creen que las políticas garantizan a todos las mismas oportunidades para demostrar sus aptitudes y habilidades.

Un estudio importante sobre las consecuencias de los programas para la diversidad llegó a lo que parecería una conclusión sorprendente.[77] Las organizaciones que ofrecen capacitación para la diversidad no tenían más probabilidades de contar con mujeres e individuos de minorías en puestos gerenciales altos, en comparación con las organizaciones que no ofrecían este tipo de capacitación. Sin embargo, al hacer un análisis más detallado, esta clase de resultados no sorprenden. Desde hace mucho tiempo, los expertos saben que las sesiones de capacitación aisladas, sin estrategias que fomenten una administración eficaz de la diversidad en el trabajo, no tiene muchas probabilidades de resultar eficaces. Algunos programas para la diversidad son verdaderamente efectivos para incrementar la proporción de administradores diver-



Fuente: Newscom

NASCAR, un deporte estadounidense que tiene seguidores de todo el mundo, fomenta la diversidad dentro de su organización y en toda la industria de las carreras de automóviles. Gracias a su programa Drive for Diversity, NASCAR se asegura de que todos tengan la misma oportunidad para demostrar y desarrollar sus habilidades y sus capacidades. El programa busca desarrollar a los pilotos y los miembros del personal que son mujeres o pertenecen a grupos minoritarios, como se observa en esta fotografía. Los conductores realizan pruebas para ganar la oportunidad de competir con un equipo NASCAR establecido durante toda una temporada. Y después de terminar su capacitación, los miembros del personal entrenados compiten con un equipo de carreras.

sos; suelen incluir estrategias para medir la representación de mujeres y minorías en puestos gerenciales, y responsabilizan a los gerentes de organizar equipos administrativos con mayor diversidad demográfica. Los investigadores también sugieren que las experiencias con la diversidad tienen mayores probabilidades de lograr que todas las partes se adapten mejor **1.** si la experiencia con la diversidad reduce las actitudes estereotipadas, **2.** si el individuo se siente motivado y es capaz de considerar la posibilidad de cambiar su perspectiva sobre los demás, **3.** si el individuo abandona los estereotipos y desarrolla un pensamiento abierto y generativo en respuesta a la experiencia con la diversidad, y **4.** si la experiencia positiva del abandono de estereotipos se repite con frecuencia.[78] Los programas para la diversidad que se basan en estos principios suelen ser más eficaces que el aprendizaje tradicional en el salón de clases.

Los líderes de las organizaciones deberían examinar a su fuerza laboral para determinar si se ha subutilizado a algunos grupos de interés. Si existen grupos de trabajadores que no están representados de manera proporcional en la alta gerencia, los gerentes tienen que buscar cualquier obstáculo oculto para avanzar. A menudo pueden mejorar sus prácticas de reclutamiento, lograr que sus sistemas de selección sean más transparentes y ofrecer capacitación a los trabajadores que no hayan tenido una exposición adecuada a ciertos materiales en el pasado. La organización también debería comunicar con claridad sus políticas a los trabajadores, para que puedan comprender cómo y por qué se siguen ciertas prácticas. Las comunicaciones se deben enfocar, tanto como sea posible, en las aptitudes y en el desempeño laboral; el hecho de destacar que ciertos grupos necesitan más ayuda quizá resulte contraproducente. Un estudio de caso realizado por la compañía finlandesa multinacional TRANSCO reveló que es posible desarrollar una filosofía global consistente para la administración de la diversidad. Sin embargo, las diferencias en factores legales y culturales entre los países obligaron a la compañía a desarrollar políticas únicas que se ajustaran a los marcos cultural y legal de cada nación donde opera.[79]

Para garantizar que el equipo de la alta gerencia represente la diversidad de su fuerza laboral y de su base de clientes, Safeway implementó el programa Retail Leadership Development (RLD), un programa formal para el desarrollo profesional, el cual está abierto para todos los trabajadores, por lo que es inclusivo, aunque se fomenta especialmente la participación de las mujeres y los grupos étnicos o raciales que están representados de manera insuficiente. Los individuos que están interesados resuelven una serie de exámenes para determinar si cuentan con potencial gerencial. Quienes obtienen buenos resultados en las pruebas son asignados a puestos de trabajo que representan oportunidades gerenciales. La naturaleza integral del programa destaca por sus actividades de apoyo adicional: Todos los gerentes asisten a talleres que los ayudan a expresar sus preocupaciones acerca de los temas de la diversidad y a tratarlos en sus reuniones con el personal. También se les

atribuye la capacidad de dar a los participantes del programa RLD que se ven prometedores, entrenamiento adicional y oportunidades de desarrollo, para asegurarse de que adquieran las habilidades necesarias para su progreso. El programa incluye el tipo de responsabilidad que ya se indicó que es fundamental para el éxito de las campañas a favor de la diversidad; se entregan bonos por desempeño a los gerentes que cumplen metas concretas sobre la diversidad. Este programa ha demostrado un éxito verdadero: El número de mujeres caucásicas que son gerentes de tienda se ha incrementado 31 por ciento desde su implementación, y el número de mujeres de color que son gerentes de tienda ha aumentado 92 por ciento.[80]

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

En este capítulo se estudió la diversidad desde muchas perspectivas, y se dio atención especial a tres variables: las características biográficas, las aptitudes y los programas para la diversidad. Ahora intentaremos resumir los hallazgos y consideraremos la importancia que tienen para el gerente que trata de entender el comportamiento organizacional.

- Es fácil observar las características biográficas, pero ello no significa que se deban utilizar de manera exclusiva en las decisiones gerenciales. La mayoría de las investigaciones revelan efectos mínimos de las características biográficas sobre el desempeño laboral. También es necesario estar conscientes de los prejuicios implícitos que suelen tener los gerentes hacia los empleados.
- Un proceso de selección eficaz aumenta la coincidencia entre los empleados y los requisitos del puesto de trabajo. Un análisis del puesto brinda información acerca del trabajo que se realiza actualmente y de las habilidades que necesitan los individuos para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Luego se puede probar, entrevistar y evaluar a los candidatos, para determinar en qué grado poseen las habilidades necesarias.
- Las decisiones de ascensos y transferencias que afectan a los individuos que ya trabajan en la organización deberían reflejar las habilidades de los candidatos. Al igual que con las nuevas contrataciones, hay que tener cuidado en evaluar las aptitudes críticas que los trabajadores requieren para su puesto, las cuales deben adaptarse a los recursos humanos de la organización.
- Para adaptar a los trabajadores con discapacidades, los gerentes podrían incrementar el ajuste al adecuar el puesto de trabajo a las habilidades del individuo. A menudo, modificaciones que no tienen un impacto significativo sobre las actividades básicas del puesto, como cambiar el equipo o reorganizar las tareas dentro de un grupo, sirven para adaptar mejor el trabajo a los talentos específicos de un empleado determinado.
- La administración de la diversidad debe ser un compromiso continuo que abarque todos los niveles de la organización. La administración de grupos, el reclutamiento, la contratación, la retención y las prácticas de desarrollo tienen que diseñarse de modo que aumente la diversidad con la finalidad de lograr una mayor ventaja competitiva de la organización.
- Las políticas que se establecen para mejorar el ambiente para la diversidad pueden ser eficaces, siempre y cuando estén diseñadas para reconocer los puntos de vista de todos los trabajadores. Las sesiones de capacitación para la diversidad que se dan de forma aislada tienen menos probabilidades de éxito que los programas integrales que favorecen el contexto para la diversidad a niveles diferentes.

Los hombres tienen mayores destrezas matemáticas que las mujeres

PUNTO

Larry Summers, de Harvard, fue obligado a renunciar a su cargo como presidente de la universidad por afirmar que las mujeres tienen distintas habilidades que los hombres, aunque dicha aseveración es verdadera hasta cierto punto. Las evidencias indican que existen diferencias significativas de género en las calificaciones de pruebas de matemáticas.

Es cierto que las destrezas matemáticas y científicas de muchas, muchas mujeres, superan las de muchos hombres. Las distribuciones se traslapan en un alto grado.

También es verdad que la mayoría de las investigaciones revelan que no hay diferencias de género en la inteligencia general: Las mujeres son tan inteligentes como los hombres. Sin embargo, lo cierto es que la *manera* en que hombres y mujeres son inteligentes, en promedio, es diferente. Las mujeres tienden a obtener puntuaciones significativamente mayores en las evaluaciones de habilidad verbal y los hombres suelen obtener puntuaciones significativamente mayores en las evaluaciones de la capacidad matemática.

Muchos sociólogos y psicólogos educativos argumentan que tales diferencias pueden explicarse por la socialización: a los niños se les socializa y se les recompensa por sus destrezas en matemáticas, en tanto que se espera que las niñas sobresalgan en la lectura y la escritura.

No obstante, los argumentos basados en la socialización ignoran algunos datos duros que se han descubierto en las investigaciones recientes. Por los estudios de imagen cerebral, sabemos que los cerebros de hombres y mujeres son diferentes. Los hombres tienden a mostrar mayor activación en el área del cerebro relacionada con matemáticas y las operaciones espaciales; las mujeres, por su parte, suelen tener mejor comunicación bilateral (el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho del cerebro se comunican mejor), lo que resulta fundamental para la comprensión lectora, así como para la expresión oral y escrita. ¿Realmente creemos que el maestro de tercer grado de primaria de un niño causó esas diferencias?

Ninguna persona razonable sugeriría que los niños y las niñas deberían encaminarse hacia diferentes ocupaciones con base en dichos hallazgos. Hombres y mujeres tienen que buscar ocupaciones que les gusten y que sean adecuadas para sus habilidades. Sin embargo, ¿nuestro interés por la igualdad debe cegarnos ante hallazgos científicos que sugieren lo evidente: que los hombres y las mujeres no son exactamente iguales?

CONTRAPUNTO

Las mujeres conforman casi la mitad del grupo de estudiantes que ingresan a profesiones como medicina, leyes y odontología. La gran mayoría de los veterinarios son mujeres, aunque por desgracia es un grupo que continúa con una representación insuficiente en puestos relacionados con las ciencias, las matemáticas y la tecnología. Por ejemplo, tan solo alrededor de uno de cada cinco individuos que ingresan a los programas de posgrado en ingeniería son mujeres, y en los departamentos de ciencias naturales y ciencias computacionales de las mejores universidades, menos de uno de cada diez profesores titulares son mujeres. Si las mujeres ocupan una posición de desventaja en términos de las habilidades científicas y matemáticas, ¿por qué están mejor representadas en algunas ocupaciones que en otras? La respuesta reside en las diferentes motivaciones producidas por las expectativas de los padres y los maestros. Si pensamos que las mujeres no son ingenieros naturales, entonces aprenderemos a alejar a las niñas de esa clase de opciones de carrera.

Es verdad que existen diferencias de género en las puntuaciones obtenidas en pruebas de matemáticas, pero dichas diferencias no son grandes. Además, a menudo se ignora un fenómeno muy documentado: entre infantes muy pequeños, las niñas superan a los niños en las pruebas de matemáticas (y en otras pruebas también). En la adolescencia, esta ventaja se invierte y los niños superan a las niñas. Si la socialización y las experiencias académicas no explican este resultado, ¿cuál sería la explicación?

Asimismo, sabemos que una de las razones principales por las que un menor número de mujeres ocupa puestos relacionados con ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas es la motivación y no la capacidad. Las investigaciones indican que las mujeres consideran que las carreras en estas áreas son menos satisfactorias a nivel interpersonal, y ello explica por qué prefieren otras áreas. Si nos interesa conocer las diferencias de género en la participación de tales áreas, es necesario conocer los efectos motivacionales de esas percepciones, en vez de cualquier supuesta diferencia entre las habilidades de hombres y mujeres.

Fuentes: Basado en A. B. Diekman, E. R. Brown, A. M. Johnston y E. K. Clark, "Seeking Congruity between Goals and Roles: A New Look at Why Women Opt Out of Science, Technology, Engineering and Mathematics Careers", *Psychological Science* 21, núm. 8 (2010), pp. 1051-1057; S. J. Ceci y W. Williams, "Sex Differences in Math-Intensive Fields", *Current Directions in Psychological Science* 19, núm. 5 (2010), pp. 275-279; y J. Tierney, "Legislation Won't Close Gender Gap in Science", *The New York Times* (14 de junio de 2010), pp. 1-4.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son las dos formas principales de diversidad en la fuerza laboral?

2 ¿Qué son los estereotipos y cómo funcionan en los escenarios organizacionales?

3 ¿Cuáles son las características biográficas fundamentales y por qué son relevantes para el CO?

4 ¿Qué es la *capacidad intelectual* y porque es relevante para el CO?

5 ¿Qué diferencias hay entre la capacidad intelectual y la habilidad física?

6 ¿Cómo las organizaciones administran la diversidad de manera efectiva?

EJERCICIO PRÁCTICO Sentirse excluido

Este ejercicio de seis pasos requiere aproximadamente 20 minutos.

Trabajo individual (pasos 1 y 2)

1. Se solicita a todos los participantes que recuerden una situación en la que se hayan sentido incómodos debido a su estatus demográfico. De manera ideal, se utilizarán situaciones laborales, pero si eso no es posible, servirá cualquier otra situación. Se debe animar a los estudiantes a utilizar cualquier característica demográfica que consideren la más adecuada, de modo que puedan describir el sentirse excluidos debido a su raza, origen étnico, género, edad, discapacidad, religión o cualquier otra característica. Deben describir brevemente la situación, qué fue lo que precipitó el suceso, cómo se sintieron en ese momento, cómo reaccionaron y de qué manera creen que la otra persona podría haber mejorado la situación.
2. El profesor tiene que solicitar a los estudiantes que piensen en una situación en la que hicieron algo, ya sea de forma intencional o no, que hizo sentir excluida o incómoda a otra persona debido a su estatus demográfico. De nueva cuenta, deberían describir brevemente la situación, qué precipitó el suceso, cómo se sintieron en ese momento, cómo reaccionó la otra persona, y qué creen que podrían haber hecho para mejorar la situación.

Equipos pequeños (pasos 3 y 4)

3. Cuando todos hayan redactado sus descripciones, se divide a la clase en equipos pequeños de no más de cuatro integrantes. De ser posible, los equipos deberían ser demográficamente diversos y, para evitar los conflictos entre los equipos, el profesor debe vigilar las discusiones. Luego, se debe animar a los estudiantes a analizar y a comparar sus situaciones.
4. Después de leer de forma cuidadosa las reacciones de los integrantes, cada equipo debe elaborar una lista breve de principios para evitar excluir a otras personas en el futuro. Es importante animarlos a que sean muy específicos y a que busquen soluciones que sean útiles para todos. Las soluciones se tienen que enfocar en evitar las situaciones de exclusión y en resolverlas cuando ocurran.

Revisión de la clase (pasos 5 y 6)

5. Se invita a los integrantes de cada equipo a que entreguen un resumen muy breve de los principios más relevantes sobre su experiencia al sentirse excluidos, y a que describan luego las decisiones que tomaron en equipo para tratar de evitar dichas situaciones en el futuro.
6. El profesor tiene que dirigir una discusión sobre la forma en que las compañías podrían elaborar políticas detalladas que motiven a que las personas sean más sensibles al interactuar con los demás.

DILEMA ÉTICO Cuotas en los consejos de administración

Decir que las mujeres están representadas de forma insuficiente en los consejos directivos es un eufemismo. En Estados Unidos, en las 500 empresas de *Fortune* únicamente el 15 por ciento de los miembros de los consejos de administración son mujeres. En las 100 compañías más grandes de Gran Bretaña, las mujeres ocupan aproximadamente el 12 por ciento de los asientos en los consejos directivos, número que ha cambiado muy poco durante los últimos cinco años. En la Unión Europea (UE), tan solo 9.7 por ciento de los directores de las 300 compañías más grandes son mujeres. En China e India, la cifra se reduce a casi la mitad de eso.

En respuesta a esta situación, muchos países de la Unión Europea —incluyendo Francia, España y Noruega— han establecido cuotas obligatorias para la representación femenina en los consejos de administración. Gran Bretaña cuenta con pautas y recomendaciones al respecto. Un informe oficial del gobierno inglés de 2011 recomendaba que las mujeres conformaran al menos 25 por ciento de los consejos directivos de las compañías británicas más grandes. Según los lineamientos recomendados, las compañías deberían comunicar a sus accionistas las metas para la composición del consejo de administración, así como la forma detallada en que planean cumplirlas. En 2011, Francia aprobó una legislación que exige a las compañías grandes que, en los próximos seis años, al menos 40 por ciento de los miembros de los consejos directivos sean mujeres. España ha establecido cuotas similares.

Preguntas

1. Dado que las mujeres participan en la fuerza laboral casi en la misma proporción que los hombres, ¿por qué considera usted que las mujeres ocupan muy pocos lugares en los consejos de administración?
2. ¿Está usted de acuerdo con las cuotas establecidas en muchos de los países de la Unión Europea? ¿Por qué?
3. Además de los aspectos legales, ¿qué cree usted que se podría hacer para incrementar la representación de las mujeres en los consejos directivos?
4. En un estudio reciente no se encontró relación entre la representación de las mujeres en los consejos de administración y las políticas ambientales o de sustentabilidad corporativa de esas empresas. El autor de la investigación se mostró sorprendido ante esos resultados. A usted, ¿le sorprenden?¿Por qué?

Fuente: J. Werdigier, "In Britain, a Push for More Women on Boards of Large Companies", *The New York Times* (25 de febrero de 2011), p. B3; y J. Galbreath, "Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors", *Journal of Management & Organization* 17, núm. 1 (2011), pp. 17-38.

CASO 1 El efecto Flynn

Dado que una cantidad sustancial de capacidad intelectual es heredada, tal vez le sorprenda saber que las puntuaciones de las pruebas de inteligencia están aumentando. En realidad, las puntuaciones se han elevado tanto que, en comparación con estas, los bisabuelos parecerían discapacitados intelectualmente. En primer lugar, veamos las evidencias sobre el aumento en las puntuaciones de las pruebas. Después analizaremos las explicaciones de los resultados.

En una escala de CI donde el promedio es 100, las puntuaciones han estado subiendo cerca de 3 puntos por década, lo cual significa que si su abuelo obtuvo 100, la puntuación promedio para la generación de usted sería cerca de aproximadamente 115. Esa es una gran diferencia —casi una desviación estándar—, lo cual significa que alguien de la generación de su abuelo que se encontrara en el percentil 84 tan solo se ubicaría en el percentil del promedio (50) según las normas actuales.

James Flynn, investigador de Nueva Zelanda, fue el primero en documentar el incremento de las puntuaciones. Informó sus resultados por primera vez en 1984, cuando descubrió que casi todos quienes habían respondido una prueba de CI bien validada en la década de 1970 obtuvieron una mejor calificación que aquellos que la respondieron en la década de 1940. Los resultados parecen ser consistentes entre culturas. Las puntuaciones de las pruebas están aumentando no solo en Estados Unidos, sino también en la mayoría de países donde se ha investigado el efecto.

¿Cuál es la explicación del efecto Flynn? Los investigadores no están seguros por completo; no obstante, algunas de las explicaciones que dan son las siguientes:

1. **Educación.** Los estudiantes de hoy están mejor educados que sus antepasados y la educación es lo que lleva a obtener mejores puntuaciones en las pruebas.
2. **Familias más pequeñas.** En 1900 la pareja promedio tenía cuatro hijos; en la actualidad el número es menos de dos. Sabemos que los primogénitos suelen tener CI mayor que el de otros niños, quizá debido a que reciben más atención que sus hermanos nacidos después.
3. **Conocimiento de las pruebas.** Los niños actuales se someten con tanta frecuencia a pruebas que llegan a conocerlas: saben cómo resolverlas y cómo hacerlas bien.
4. **Genes.** Aunque las parejas inteligentes suelen tener menos niños y no más (lo que podría hacernos pensar que la inteligencia disminuye con el tiempo), es posible que debido a mejores educación, seguimiento y pruebas, quienes tienen buenos genes sean más capaces de aprovechar sus ventajas. Ciertos investigadores de genética también afirman que si los genes de la inteligencia de ambos padres son dominantes, ambos se manifiestan, lo cual significa que el CI del niño será tan alto o más que el de sus padres.

A pesar de la fuerza de la herencia en el CI, los investigadores continúan estudiando los mecanismos que podrían incrementar las puntuaciones de CI. Factores como los ejercicios mentales (incluso los videojuegos) y el ejercicio físico habitual parecen incrementar al menos temporalmente la capacidad del cerebro. Otro estudio reciente de neurociencia reveló que es difícil identificar los mecanismos físicos que incrementan las calificaciones del CI, aunque los investigadores proponen que la exploración de los químicos cerebrales como la dopamina conducirá, con el tiempo, a la producción de fármacos que serán capaces de aumentar el CI químicamente.

Preguntas

1. ¿Piensa que las personas en realidad se están haciendo más inteligentes? ¿Por qué?
2. ¿Cuál(es) de los factores que explican el efecto Flynn lo convence(n) a usted?
3. Si el efecto Flynn realmente existe, ¿debilita la teoría de que el CI es principalmente producto de la herencia? ¿Por qué?

Fuentes: Basado en S. Begley, "Sex, Race, and IQ: Off Limits?", *Newsweek* (20 de abril de 2009), www.newsweek.com; M. A. Mingroni, "Resolving the IQ Paradox: Heterosis as a Cause of the Flynn Effect and Others Trends", *Psychological Review,* (julio de 2007), pp. 806-829; y S. Begley, "Can You Build a Better Brain?", *Newsweek* (10 de enero de 2011), www.newsweek.com.

CASO 2 Aumento de la diversidad de edades en el lugar de trabajo

Durante el siglo pasado, la edad promedio de la fuerza laboral se ha incrementado de manera continua gracias a que la ciencia médica ha estado aumentando la longevidad y la vitalidad. El segmento laboral con mayor crecimiento son los individuos mayores de 55 años. Investigaciones médicas recientes están explorando técnicas que podrían extender la vida humana a los 100 años o más. Asimismo, la combinación de leyes que prohíben la discriminación por edad y la eliminación de los planes de jubilación con prestaciones definidas hacen que muchos individuos continúen laborando, mucho tiempo después de la edad de la jubilación tradicional.

Por desgracia, los trabajadores mayores enfrentan diversas actitudes discriminatorias en el lugar de trabajo. Un grupo de investigadores revisó más de 100 publicaciones sobre la discriminación por edad, con el objetivo de determinar cuáles estereotipos eran más comunes en los diferentes estudios, y encontró que los estereotipos señalaban que el desempeño laboral disminuye conforme la edad avanza, en contraposición a la evidencia empírica que se presentó antes en este capítulo, la cual indica que prácticamente no existe una relación entre la edad y el desempeño de las tareas. Los estereotipos también sugieren que los trabajadores mayores son menos adaptables, menos flexibles y menos capaces de aprender nuevos conceptos. Por otro lado, las investigaciones sugieren que los adultos mayores son capaces de aprender y de adaptarse a nuevas situaciones, cuando se les brinda el contexto adecuado.

Las organizaciones pueden tomar medidas para limitar la discriminación por edad y garantizar que los empleados sean tratados de forma justa, sin importar la edad que tengan. Muchas de las técnicas que se utilizan para evitar la discriminación por edad se derivan de prácticas administrativas acertadas, que son relevantes para todos los empleados: establecer expectativas claras para el desempeño, enfrentar los problemas de manera directa, comunicarse frecuentemente con los trabajadores, y seguir políticas y procedimientos claros de manera consistente. En particular, los expertos en administración señalan que la claridad y la consistencia sirven para garantizar que todos los empleados reciban el mismo trato, sin importar su edad.

Preguntas

1. ¿Cuáles cambios en las relaciones laborales podrían ocurrir conforme la población envejece?
2. ¿Cree usted que un aumento en la diversidad de la edad provocará nuevos desafíos para los gerentes? ¿Qué tipo de desafíos cree que serán los más difíciles?
3. ¿Cómo pueden las organizaciones manejar las diferencias relacionadas con la discriminación por edad en el lugar de trabajo?
4. ¿Qué tipo de políticas generarían discriminación por edad?, y ¿cómo podrían modificarse para eliminar tales problemas?

Fuentes: Basado en D. Stipp, "The Anti-Aging Revolution", *Fortune* (14 de junio de 2010), pp. 124-130; R. A. Posthuma y M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions", *Journal of Management* 35 (2009), pp. 158-188; y H. Perlowski, "With an Aging Workforce, a Rising Risk of Discrimination Claims", *Workforce Management Online* (julio de 2008), www.workforce.com.

NOTAS

1. M. DiNatale y S. Boraas, "The Labor Force Experience of Women from Generation X", *Monthly Labor Review* (marzo de 2002), pp. 1-15.
2. Véase, por ejemplo, F. Welch, "Catching Up: Wages of Black Men", *The American Economic Review* 93, núm. 2 (2003), pp. 320-325; A. Sakamoto, H. Wu y J. M. Tzeng, "The Declining Significance of Race Among American Men During the Latter Half of the Twentieth Century", *Demography* 37 (enero de 2000), pp. 41-51; y A. Sakomoto, K. A. Goyette y C. Kim, "Socioeconomic Attainments of Asian Americans", *Annual Review of Sociology* 35, (2009), pp. 255-276.
3. J. Schram, *SHRM Workplace Forecast* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
4. D. A. Harrison, K. H. Price, J. H. Gavin y A. T. Florey, "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 1029-1045; y A. H. Eagly y J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?", *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934-935.
5. P. Chattopadhyay, M. Tiuchowska y E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity", *Academy of Management Review* 29, núm. 2 (2004), pp. 180-202; y P. Chattopadhyay, "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, núm. 3 (1999), pp. 273-287.
6. L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008), pp. 55-75.
7. R J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers", *HR Magazine* (mayo de 2008), pp. 39-46.
8. K. A. Wrenn y T. J. Maurer, "Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control", *Journal of Applied Social Psychology* 34, núm. 2 (2004), pp. 223-242; y R. A.

Posthuma y M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions", *Journal of Management* 35 (2009), pp. 158-188.

9. T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "Re-examining the Relationship Between Age and Voluntary Turnover", *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009), pp. 283-294.

10. T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 392-423.

11. Citado en K. Labich, "The New Unemployed", *Fortune* (8 de marzo de 1993), p. 43.

12. Véase Ng y Feldman, "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance".

13. T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "The Relationship of Age with Job Altitudes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 677-718.

14. K. M. Kacmar y G. R. Ferris, "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1989), pp. 201-207; y W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, P. L. Perrewe, L. A. Witt y C. Kiewitz, "A Note on the Nonlinearity of the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Social Psychology* (junio de 2001), pp. 1223-1237.

15. F. Kunze, S. A. Boehm y H. Bruch, "Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences—A Cross Organizational Study", *Journal of Organizational Behavior* 32 (2011), pp. 264-290.

16. Véase E. M. Weiss, G. Kemmler, E. A. Deisenhammer, W. W. Fleischhacker y M. Delazer, "Sex Differences in Cognitive Functions", *Personality and Individual Differences* (septiembre de 2003), pp. 863-875; y A. F. Jorm, K. J. Anstey, H. Christensen y B. Rodgers, "Gender Differences in Cognitive Abilities: The Mediating Role of Health State and Health Habits", *Intelligence* (enero de 2004), pp. 7-23.

17. Véase M. M. Black y E. W. Holden, "The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists", *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* (marzo de 1998), pp. 117-131.

18. M. E. Heilman y T. G. Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 81-92.

19. D. R. Avery, P F. McKay y D. C. Wilson, "What are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235-249.

20. C. Kirchmeyer, "The Different Effects of Family on Objective Career Success Across Gender: A Test of Alternative Explanations", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 323-346; y C. Guillaume y S. Pochic, "What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-Life Balance", *Gender, Work & Organization* 16, núm. 1 (2009), pp.14-36.

21. Guillaume y Pochic, "What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-Life Balance".

22. P. W. Hom, L. Roberson y A. D. Ellis, "Challenging Conventional Wisdom About Who Quits: Revelations from Corporate Ame-rica", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp.1-34.

23. Véase, por ejemplo, K. D. Scott y E. L. McClellan, "Gender Differences in Absenteeism", *Public Personnel Management* (verano de 1990), pp. 229-253; y A. VandenHeuvel y M. Wooden, "Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women?", *Human Relations* (noviembre de 1995), pp. 1309-1329.

24. Véase, por ejemplo, M. Tait, M. Y. Padgett y T. T. Baldwin, "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1989), pp. 502-507; y M. B. Grover, "Daddy Stress", *Forbes* (6 de septiembre de 1999), pp. 202-208.

25. S. Halrynjo, "Men's Work-Life Conflict: Career, Care and Self-Realization: Patterns of Privileges and Dilemmas", *Gender, Work of Organization* 16, núm. 1 (2009), pp. 98-125; y S. Jayson, "Gender Roles See a 'Conflict' Shift", *USA Today* (26 de marzo de 2009), p. 1A.

26. M. E. Heilman y T. G. Okimoto, "Motherhood: A Potential Source of Bias in Employment Decisions", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 189-198.

27. J. L. Raver y L. H. Nishii, "Once, Twice, or Three Times as Harmful? Ethnic Harassment, Gender Harassment, and Generalized Workplace Harassment", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 236-254.

28. D. R. Avery, J. A. Richeson, M R. Hebl y N. Ambady, "It Does Not Have to Be Uncomfortable: The Role of Behavioral Scripts in Black-White Interracial Interactions", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 1382-1393.

29. J. M. McCarthy, C. H. Van Iddekinge y M. A. Campion, "Are Highly Structured Job Interviews Resistant To Demographic Similarity Effects?", *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 325-359; y G. N. Powell y D. A. Butterfield, "Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management", *Personnel Psychology* 55, núm. 2 (2002), pp. 397-428.

30. D. A. Kravitz, D. M. Mayer, L. M. Leslie y D. Lev-Arey, "Understanding Altitudes Toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research", *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), pp. 1013-1036.

31. D. R. Avery, P F. McKay y D. C. Wilson "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235-249.

32. J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (2003), pp. 852-865; y P. F. McKay y M. A. McDaniel, "A Reexamination of Black-White Mean Differences in Work Performance: More Data, More Moderators", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 538-554.

33. P. Bobko, P. L. Roth y D. Potosky, "Derivation and Implications of a Meta-Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictors, and Job Performance", *Personnel Psychology* (otoño de 1999), pp. 561-589.

34. M. J. Ree, T. R. Carretta y J. R. Steindl, "Cognitive Ability", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, vol. 1 (London: Sage Publications, 2001), pp. 219-232.

35. W. T. Dickens y J. R. Flynn, "Black Americans Reduce the Racial IQ Gap: Evidence from Standardization Samples", *Psychological Science* 17 (2006), pp. 913-920; y C. Murray, "The Magnitude and Components of Change in the Black-White IQ Difference from 1920 to 1991: A Birth Cohort Analysis of the Woodcock-Johnson Standardizations", *Intelligence* 35, núm. 44 (2007), pp. 305-318.

36. Véase J. P. Rushton y A. R. Jenson, "Thirty Years of Research on Race Differences in Cognitive Ability", *Psychology, Public Policy, and the Law* 11, núm. 2 (2005), pp. 235-295; y R. E. Nisbett, "Heredity, Environment, and Race Differences in IQ: A Commentary on Rushton and Jensen (2005)", *Psychology, Public Policy, and the Law* 11, núm. 2 (2005), pp. 302-310.
37. Avery, McKay y Wilson, "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination"; y Raver y Nishii, "Once, Twice, or Three Times as Harmful? Ethnic Harassment, Gender Harassment, and Generalized Workplace Harassment."
38. P. F. McKay, D. R. Avery y M. A. Morris, "Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate", *Personnel Psychology* 61, núm. 2 (2008), pp. 349-374.
39. *Americans with Disabilities Act*, 42 U.S.C. § 12101, et seq. (1990).
40. S. G. Goldberg, M. B. Killeen y B. O'Day, "The Disclosure Conundrum: How People with Psychiatric Disabilities Navigate Employment", *Psychology, Public Policy, and Law* 11, núm. 3 (2005), pp. 463-500; M. L. Ellison, Z. Russinova, K. L. MacDonald-Wilson y A. Lyass, "Patterns and Correlates of Workplace Disclosure Among Professionals and Managers with Psychiatric Conditions", *Journal of Vocational Rehabilitation* 18, núm. 1 (2003), pp. 3-13.
41. L. R. Ren, R. L. Paetzold y A. Colella, "A Meta-Analysis of Experimental Studies on the Effects of Disability on Human Resource Judgments", *Human Resource Management Review* 18, núm. 3 (2008), pp. 191-203.
42. S. Almond y A. Healey, "Mental Health and Absence from Work: New Evidence from the UK Quarterly Labour Force Survey", *Work, Employment, and Society* 17, núm. 4 (2003), pp. 731-742.
43. E. Louvet, "Social Judgment Toward Job Applicants with Disabilities: Perception of Personal Qualities and Competences", *Rehabilitation Psychology* 52, núm. 3 (2007), pp. 297-303; y W. D. Gouvier, S. Sytsma-Jordan y S. Mayville, "Patterns of Discrimination in Hiring Job Applicants with Disabilities: The Role of Disability Type, Job Complexity, and Public Contact", *Rehabilitation Psychology* 48, núm. 3 (2003), pp. 175-181.
44. A. Colella, A. S. DeNisi y A. Varma, "The Impact of Ratee's Disability on Performance Judgments and Choice as Partner: The Role of Disability-Job Fit Stereotypes and Interdependence of Rewards", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 1 (1998), pp. 102-111.
45. J. M. Czajka y A. S. DeNisi, "Effects of Emotional Disability and Clear Performance Standards on Performance Ratings", *Academy of Management Journal* 31, núm. 2 (1988), pp. 394-404.
46. B. S. Bell y K. J. Klein, "Effect of Disability, Gender, and Job Level on Ratings of Job Applicants", *Rehabilitation Psychology* 46, núm. 3 (2001), pp. 229-246; y Louvet, "Social Judgment Toward Job Applicants with Disabilities: Perception of Personal Qualities and Competences."
47. T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "Organizational Tenure and Job Performance", *Journal of Management* 36 (2010), pp. 1220-1250.
48. I. R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", *Journal of Organizational Behavior* (septiembre de 1995), pp. 469-485.
49. P. O. Popp y J. A. Belohlav, "Absenteeism in a Low Status Work Environment", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1982), p. 681.
50. R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000), pp. 463-488.
51. M. R. Barrick y R. D. Zimmerman, "Hiring for Retention and Performance", *Human Resource Management* 48 (2009), pp. 183-206.
52. W. van Breukelen, R. van der Vlist y H. Steensma, "Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 7 (2004), pp. 893-914.
53. M. Elias, "USA's Muslims Under a Cloud", *USA Today* (10 de agosto de 2006), pp. 1D, 2D; y R. R. Hastings, "Muslims Seek Acknowledgement of Mainstream Americans", *HRWeek* (11 de mayo de 2007), p. 1.
54. E. B. King y A. S. Ahmad, "An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants", *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881-906.
55. Véase, por ejemplo, E. B. King y J. M. Cortina, "The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectiva on Science and Practice* 3 (2010), pp. 69-78.
56. *HRC Corporate Equality Index*, 2011, www.hrc.org/documents/HRC-CEI-2011-Final.pdf; y R. R. Hastings, "Necessity Breeds Inclusion: Reconsidering 'Don't Ask, Don't Tell'", *HRWeek* (enero de 2007), pp. 1-2.
57. B. R. Ragins, "Disclosure Disconnects: Antecedents and Consequences of Disclosing Invisible Stigmas Across Life Domains", *Academy of Management Review* 33 (2008), pp. 194-215.
58. B. Leonard, "Transgender Issues Test Diversity Limits", *HRMagazine* (junio de 2007), pp. 32-34.
59. L. S. Gottfredson, "The Challenge and Promise of Cognitive Career Assessment", *Journal of Career Assessment* 11, núm. 2 (2003), pp. 115-135.
60. M. D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 478-483.
61. J. W. B. Lang, M. Kersting, U. R. Hülscheger y J. Lang, "General Mental Ability, Narrower Cognitive Abilities, and Job Performance: The Perspective of the Nested-Factors Model of Cognitive Abilities", *Personnel Psychology* 63 (2010), pp.595-640.
62. N. Barber, "Educational and Ecological Correlates of IQ: A Cross-National Investigation", *Intelligence* (mayo-junio de 2005), pp. 273-284.
63. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt y J. P. Rolland, "A Meta-analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2003), pp. 1068-1081; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "Select on Intelligence", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004).
64. Y. Ganzach, "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal* 41, núm. 5 (1998), pp. 526-539; y Y. Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations* 30, núm. 1 (2003), pp. 97-122.
65. E. A. Fleishman, "Evaluating Physical Abilities Required by Jobs", *Personnel Administrator* (junio de 1979), pp. 82-92.

66. D. R. Avery, "Reactions to Diversity in Recruitment Advertising: Are the Differences Black and White?", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003), pp. 672-679; P. F. McKay y D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Racioethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits", *Personnel Psychology* 59, núm. 2 (2006), pp. 395-429; y D. R. Avery y P. F. McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants", *Personnel Psychology* 59, núm. 1 (2006), pp. 157-187.

67. M. R. Buckley, K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres y H. S. Field, "The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 627-646; J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 852-865; y J. C. Ziegert y P. J. Hanges, "Employment Discrimination: The Role of Implicit Attitudes, Motivation, and a Climate for Racial Bias", *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 553-562.

68. J. Schaubroeck y S. S. K. Lam, "How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures", *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 1120-1136.

69. P. F. McKay, D. R. Avery y M. A. Morris, "Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate", *Personnel Psychology* 61, núm. 2 (2008), pp. 349-374.

70. A. S. Tsui, T. D. Egan y C. A. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), pp. 547-579; y J. M. Sacco y N. Schmitt, "A Dynamic Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects", *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 203-231.

71. P. F. McKay, D. R. Avery, S. Tonidandel, M. A. Morris, M. Hernandez y M. R. Hebl, "Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key?", *Personnel Psychology* 60, núm. 1 (2007), pp. 35-62.

72. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 595-615; S. K. Horwitz e I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007), pp. 987-1015; G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance", *Journal of Management* 32, núm. 1 (2006), pp. 29-54; y A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 599-627.

73. A. C. Homan, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. Van Knippenberg, D. R. Ilgen y G. A. Van Kleef, "Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups", *Academy of Management Journal* 51, núm. 6 (2008), pp. 1204-1222.

74. E. Kearney y D. Gebert, "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 77-89.

75. C. L. Holladay y M. A. Quiñones, "The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness", *Academy of Management Learning and Education* 7, núm. 3 (2008), pp. 343-354; y R. Anand y M. Winters, "A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present", *Academy of Management Learning and Education* 7, núm. 3 (2008), pp. 356-372.

76. Q. M. Roberson y C. K. Stevens, "Making Sense of Diversity in the Workplace: Organizational Justice and Language Abstraction in Employees' Accounts of Diversity-Related Incidents", *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), pp. 379-391; y D. A. Harrison, D. A. Kravitz, D. M. Mayer, L. M. Leslie y D. Lev-Arey, "Understanding Altitudes Toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research", *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), pp.1013-1036.

77. A. Kalev, F. Dobbin y E. Kelly, "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies", *American Sociological Review* 71, núm. 4 (2006), pp. 589-617.

78. R. J. Crisp y R. N. Turner, "Cognitive Adaptation to the Experience of Social and Cultural Diversity," *Psychological Bulletin* 137 (2011), pp. 242-266.

79. A. Sippola y A. Smale, "The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study", *International Journal of Human Resource Management* 18, núm. 11 (2007), pp.1895-1916.

80. A. Pomeroy, "Cultivating Female Leaders", *HR Magazine* (febrero de 2007), pp. 44-50.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Comparar los tres elementos de una actitud.

2 Resumir la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.

3 Comparar y contrastar las principales actitudes en el trabajo.

4 Definir *satisfacción laboral* y demostrar cómo puede medirse.

5 Resumir las principales causas de la satisfacción laboral.

6 Identificar cuatro respuestas de los trabajadores ante la insatisfacción.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

¿QUÉ SIGNIFICA SAS?

Es muy probable que la mayoría de la gente no esté familiarizada con el SAS Institute, Inc. ¿Se trata acaso de un comité de expertos? ¿De un programa académico para enseñar buenas maneras a los niños? No, SAS (originalmente Statistical Analysis System) es una compañía de software ubicada en Cary, Carolina del Norte, la cual fue considerada como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos durante 2011 (lo mismo que en 2010), según la revista *Fortune*.

Fundada por el estudiante graduado de North Carolina State University, Anthony J. Barr, SAS se estableció rápidamente como uno de los desarrolladores más grandes de programas de cómputo estadísticos (su principal rival era y continúa siendo SPSS, cuya sede está en Chicago y ahora es una división de IBM). Parte del secreto del éxito y el crecimiento de SAS reside en que se ha desplazado hacia otros mercados de software, como la planeación de negocios y el apoyo a estos, la mejora de la calidad, el almacenamiento de datos y otros. En la actualidad, la empresa tiene más de 11,000 trabajadores.

No obstante, otra característica distintiva del SAS es una cultura muy amistosa con los empleados. Debido a que reciben "un trato de reyes" (en palabras de *60 Minutes*), la tasa de rotación de personal es de tan solo 4 por ciento, apenas una décima parte de la tasa de sus competidores.

¿En qué consiste ese trato de reyes? SAS ofrece una amplia gama de prestaciones a sus trabajadores:

- Atención médica gratuita en las instalaciones.
- Cuidado infantil subsidiado en las instalaciones.
- Campamento de verano para niños.
- "Miércoles de M&M", en que los empleados reciben caramelos gratuitos.
- Fuentes de soda y bocadillos en cada sala de descanso.
- Un salón de belleza.
- Un centro recreativo y gimnasio de 6,000 metros cuadrados.
- Lavado de automóviles.

Con certeza, prestaciones así son una de las razones por las que SAS es un lugar agradable para laborar. Sin embargo, el compromiso de la empresa con sus trabajadores va más allá de algunos privilegios atractivos. Incluso en la depresión económica, SAS no solo rehusó a despedir gente, sino que incrementó sus prestaciones. "En un escenario económico difícil, SAS no abandona el compromiso que tenemos con nuestros empleados, ni con la cultura innovadora que les plantea desafíos y que les brinda un equilibrio entre el trabajo y la vida personal", comentó Jenn Mann, vicepresidente de recursos humanos de SAS. "El compromiso continuo de SAS demuestra nuestra principal creencia: los individuos felices y saludables son más productivos".

Según un empleado de SAS: "Los trabajadores se quedan en SAS básicamente porque están felices, pero si profundizamos un poco más, yo diría que las personas

Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

3

La actitud no lo es todo, pero está cerca de serlo.

—Encabezado del *New York Times*, 6 de agosto de 2006



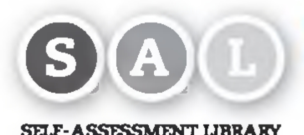
Fuente: Glow Images

se quedan en la organización porque sienten que se les toma en cuenta: se les aprecia, atiende y cuida. Yo sigo aquí por esa razón, y amo lo que hago por lo mismo".

Fuentes: "100 Best Companies to Work For 2011", *Fortune* (7 de enero de 2011), http://money.cnn.com/; D. Bracken, "SAS Again Tops Fortune List of Best Places to Work", *Charlotte Observer* (20 de enero de 2011), www.charlotteobserver.com/; y S. Rezvani, "What Makes a 'Best Workplace?'", *Washington Post* (21 de enero de 2011), http://views.washingtonpost.com/.

Aunque la mayoría de las empresas no harían tanto como SAS para fomentar la satisfacción de sus empleados, muchas organizaciones están muy preocupadas por las actitudes de su fuerza de trabajo. En este capítulo estudiaremos las actitudes, su relación con el comportamiento y el modo en que la satisfacción o insatisfacción de los individuos con su puesto de trabajo afecta el entorno laboral.

¿Cuáles son las actitudes de usted hacia su trabajo? Use el siguiente cuestionario para determinar su nivel de satisfacción con su empleo actual o con los anteriores.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Qué tan satisfecho estoy con mi puesto de trabajo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad I.B.3 (How Satisfied Am I with My Job?) y responda las siguientes preguntas. Si actualmente usted no está laborando, responda las preguntas de acuerdo con el último empleo que haya tenido.

1. ¿En qué difiere su satisfacción laboral con la de otros estudiantes de su grupo del curso que también respondieron la evaluación?
2. ¿Por qué piensa que su satisfacción es mayor o menor que el promedio?

Actitudes

1 Comparar los tres elementos de una actitud.

Las **actitudes** son enunciados de evaluación —favorables o desfavorables— acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Cuando digo "me gusta mi empleo", expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas. Si se pregunta a la gente sobre su actitud hacia la religión, hacia Lady Gaga o hacia la organización donde laboran, quizá se reciba una respuesta sencilla; pero es probable que las razones que subyacen a tal respuesta sean complejas. Con la finalidad de entender a fondo las actitudes, se necesita considerar sus propiedades o elementos fundamentales.

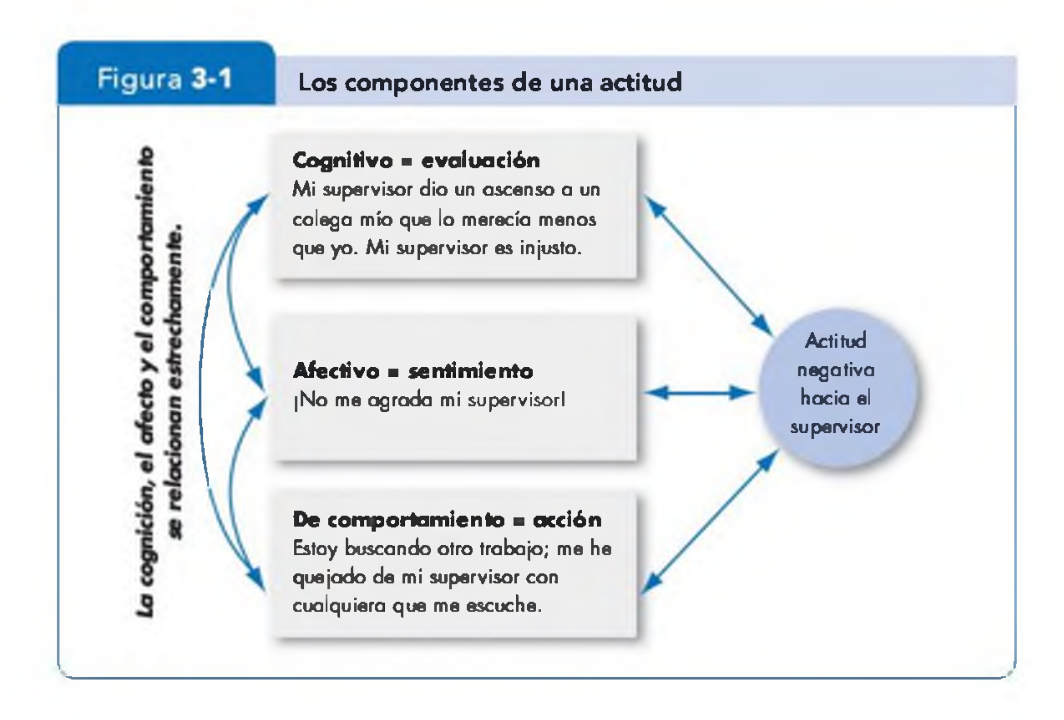
¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres elementos: cognición, afecto y comportamiento.[1] A continuación veremos cada uno de ellos.

La afirmación "mi salario es bajo" es el **componente cognitivo** de una actitud, es decir, una descripción de la creencia de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud: su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: "Estoy enojado por lo poco que se me paga". Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El **componente del comportamiento** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo está la afirmación: "Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor").

Considerar que las actitudes tienen tres elementos —cognición, afecto y comportamiento— es útil para entender su complejidad y la relación potencial que

Figura 3-1 Los componentes de una actitud



hay entre ellas y el comportamiento. Tenga en cuenta que los componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchas formas. Por ejemplo, imagine que usted concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿No es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren prácticamente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

La figura 3-1 ilustra la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud. En el ejemplo, un individuo no obtuvo un ascenso que creía merecer, sino que lo consiguió un colega suyo. La actitud del empleado hacia su supervisor se ilustra como sigue: el empleado pensaba que merecía el ascenso (cognición), a él le disgusta mucho su supervisor (afecto) y entonces busca otro trabajo (comportamiento). Como ya se mencionó, aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto, lo que a la vez genera el comportamiento, en realidad no es extraño que los componentes sean difíciles de separar.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o por menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento en el puesto de trabajo real y cómo podrían cambiarse.

¿El comportamiento siempre concuerda con las actitudes?

2 Resumir la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.

Las investigaciones iniciales sobre las actitudes suponían que tenían una relación de causalidad con el comportamiento; es decir, que las actitudes que las personas tenían determinaban lo que hacían. Asimismo, el sentido común sugiere que existe una relación. ¿No es lógico que la gente vea programas de televisión que les agradan o que los empleados traten de evitar las tareas que encuentran desagradables?

actitudes *Enunciados o juicios que evalúan objetos, individuos o eventos.*

componente cognitivo *Segmento de opinión o creencia de una actitud.*

componente afectivo *Segmento emocional o sentimental de una actitud.*

componente del comportamiento *Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.*

Sin embargo, a finales de la década de 1960, una revisión de las investigaciones desafió el supuesto efecto de las actitudes sobre el comportamiento.[2] Un investigador —León Festinger— afirmó que las actitudes *seguían* al comportamiento. ¿Ha notado usted que las personas cambian lo que dicen de manera que no contradiga lo que hacen? Tal vez un amigo suyo haya argumentado constantemente que la calidad de los automóviles fabricados en Estados Unidos no es tan buena como la de los importados, y que él nunca tendría uno que no fuera japonés o alemán. No obstante, su padre le regala un Ford Mustang último modelo y de pronto le parece que los vehículos estadounidenses no son tan malos. Festinger planteó que tales casos de actitud posterior al comportamiento ilustraban los efectos de la **disonancia cognitiva**,[3] la cual se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo percibe entre dos o más actitudes, o bien, entre el comportamiento y las actitudes. También afirmaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda y que por consiguiente los individuos tratarían de reducirla. Buscarán un estado estable donde haya un mínimo de disonancia.

Las investigaciones por lo general concluyen que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes, y entre estas y su comportamiento,[4] y que alteran asimismo sus actitudes o el comportamiento, o que utilizan la racionalización, para reducir la discrepancia. Los ejecutivos de las tabacaleras son un buen ejemplo.[5] Se preguntará, ¿cómo hacen estas personas para manejar la aparición continua de evidencias sobre los riesgos del tabaquismo para la salud? Por ejemplo, podrían negar que exista cualquier relación indudable de causalidad entre el tabaquismo y el cáncer. Quizá se hagan un lavado de cerebro continuo acerca de los beneficios del tabaco. Tal vez acepten las consecuencias negativas del tabaquismo, pero racionalicen que la gente fumará de cualquier modo y que las compañías tabacaleras tan solo promueven la libertad de elegir. Podrían aceptar las evidencias y fabricar cigarrillos menos peligrosos, o reducir la disponibilidad del tabaco para los grupos más vulnerables, como los adolescentes. O bien, quizá renunciarían a su empleo debido a que la ambivalencia es demasiado considerable.

Desde luego, nadie puede evitar por completo la disonancia. Usted sabe que mentir en su declaración de impuestos es indebido, pero cada año tal vez "maquilla" un poco los números y tiene la esperanza que no le hagan una auditoría. O bien, dice a sus hijos que se cepillen diario los dientes, pero usted no lo hace. Festinger propuso que el deseo de reducir la disonancia depende de factores moderadores, como la *importancia* de los elementos que la generan y el grado de *influencia* que el individuo piensa que tiene sobre los elementos; los individuos estarán



Fuente: Bill Greenblat/Newscom

Marriott International busca lograr una consistencia entre las actitudes y el comportamiento de sus empleados mediante su lema: "Espíritu de servicio". Su presidente, J. W. Marriott hijo, trata de modelar el comportamiento de servicio al visitar a los trabajadores de los hoteles durante todo el año. "Quiero que nuestros asociados sepan que es real que existe un hombre que se apellida Marriott y que se preocupa por ellos", señala. La compañía honra a los empleados con premios a la excelencia en el trabajo, por conductas que demuestran una actitud de servicio hacia los clientes y compañeros de trabajo.

más motivados a reducir la disonancia cuando las actitudes o el comportamiento sean significativos o cuando piensen que la disonancia se debe a algo que son capaces de controlar. Un tercer factor consiste en las *recompensas* que estén involucradas en la disonancia. Si las recompensas que acompañan a la disonancia son elevadas, tenderán a reducir la tensión inherente a esta.

Aunque Festinger planteó que las actitudes siguen al comportamiento, otros investigadores se preguntaban incluso si había alguna relación. Investigaciones más recientes demuestran que las actitudes pronostican el comportamiento futuro y confirman la postura original de Festinger, de que ciertas "variables moderadoras" suelen fortalecer la relación.[6]

Variables moderadoras Los moderadores más poderosos de la relación de las actitudes son la *importancia* de la actitud, su *congruencia con el comportamiento*, su *accesibilidad*, la presencia de *presiones sociales* y si un individuo *experimenta directamente* la actitud.[7]

Las actitudes más importantes reflejan los valores fundamentales, el interés por uno mismo o la identificación con individuos o grupos que la gente valora. Dichas actitudes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento.

Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, en tanto que las actitudes generales suelen pronosticar mejor los comportamientos generales. Por ejemplo, interrogar a alguien sobre sus intenciones de permanecer en una organización durante los siguientes seis meses será más útil para pronosticar la rotación de ese individuo, que si se le pregunta qué tan satisfecho está con su trabajo en general. Por otro lado, la satisfacción laboral general pronosticaría mejor un comportamiento general, tal como el compromiso del individuo con su trabajo o si está motivado para colaborar con su organización.[8]

Es más probable que las actitudes que se recuerdan con facilidad pronostiquen el comportamiento. Resulta interesante que es más probable que se recuerden las actitudes que se expresan con frecuencia. Por lo tanto, cuanto más hable sobre su actitud respecto de algo, será más probable que la recuerde y que moldee su comportamiento.

Las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento suelen ocurrir cuando las presiones sociales para actuar de cierto modo son excepcionalmente fuertes, como sucede en la mayoría de las organizaciones. Tal vez esto explique por qué un empleado con actitudes enérgicas contra los sindicatos acude a las reuniones en favor de crear un sindicato; o por qué los ejecutivos de la industria tabacalera, quienes no fuman y tienden a creer en las investigaciones que relacionan el tabaquismo con el cáncer, no desalientan de manera activa el tabaquismo en los demás.

Por último, es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte, si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa. Preguntar a los estudiantes universitarios sin experiencia laboral significativa cómo responderían si tuvieran que trabajar para un supervisor autoritario ofrece menos probabilidades de pronosticar el comportamiento real que tendrían, que si se hiciera la misma pregunta a empleados que realmente hayan trabajado con un individuo como ese.

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

3 Comparar y contrastar las principales actitudes en el trabajo.

Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes, pero el CO exige nuestra atención para un número muy limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. La mayoría de investigaciones en CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.[9] Otras actitudes importantes son el apoyo organizacional que perciben y el involucramiento de los trabajadores; también las estudiaremos en forma breve.

disonancia cognitiva *Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes, o entre el comportamiento y las actitudes.*

Dilema ético

¿Los empleadores deben ofrecer puestos de trabajo más satisfactorios?

Investigaciones realizadas por el Conference Board sugieren que la satisfacción laboral de los trabajadores estadounidenses es la más baja en 23 años. Al parecer ello sucede en medio del gran auge en la tecnología de la información que, se suponía, debía facilitar el trabajo a los individuos. ¿Qué está ocurriendo aquí? ¿Los empleadores no consideran que tengan la responsabilidad ética con sus trabajadores de brindarles una experiencia laboral satisfactoria y gratificante?

Cuando el profesor James Haskett de Harvard público en su blog información acerca de los bajos índices de satisfacción laboral, quienes respondieron dieron una gran variedad de explicaciones distintas de por qué los trabajadores estadounidenses se sienten menos satisfechos que en el pasado. Hablaron de dificultades económicas, de la inestabilidad del entorno de negocios y de una mayor competencia por obtener los mejores trabajos. Otros creen que los negocios ahora se enfocan tanto en los precios de las acciones y en la rentabilidad, que se ha perdido la relación personal que solía existir entre los empleadores y sus trabajadores. Incluso otros han propuesto que, en un ambiente económico deprimido, los empleados que quisieran cambiar a un nuevo puesto de trabajo no siempre son capaces de encontrar alternativas, lo cual los convierte en "rehenes" ante una situación laboral insatisfactoria.

Cualquiera que sea la explicación, la situación es preocupante. Los datos de una encuesta acerca de la fuerza laboral global de Towers Watson, obtenidos de 20,000 empleados en 22 mercados de todo el mundo, revelaron que los trabajadores se sienten muy preocupados por la seguridad laboral y que se sienten totalmente responsables de asegurarse de que se realicen sus planes de carrera a largo plazo. En el entorno económico actual, parece que en la mente de los empleadores, el bienestar y la seguridad de sus trabajadores pasaron a segundo término al enfrentar las realidades del lugar de trabajo.

¿Qué pueden hacer los gerentes para asegurarse de estar tomando decisiones éticas en cuanto a la protección de la calidad del lugar de trabajo en sus organizaciones? Como hemos visto, los gerentes pueden tomar varias medidas concretas —como mejorar las condiciones laborales y ofrecer un ambiente social positivo—, de modo que los individuos disfruten más su trabajo. Tal vez los empleadores también deban pensar si sus esfuerzos por lograr la eficiencia y la productividad están creando un ambiente laboral que no sea muy satisfactorio para los trabajadores.

Fuentes: Basada en J. Heskett, "Why Are Fewer and Fewer US Employees Satisfied with Their Jobs?", *Harvard Business School Working Knowledge* (2 de abril de 2010), hbswk.hbs.edu; y Towers Watson, *2010 Global Workforce Study* (Nueva York: Autor, 2010).

Satisfacción laboral Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la **satisfacción laboral**, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción laboral, esta actitud se revisará con detalle más adelante en este capítulo.

Involucramiento en el trabajo Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el **involucramiento en el trabajo**,[10] el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal.[11] Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. Otro concepto ampliamente vinculado con lo anterior es la **facultación psicológica**, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben.[12] Un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los buenos líderes delegan facultades a sus empleados al involucrarlos en la toma de decisiones, al hacerlos sentir que su actividad es importante y al concederles discrecionalidad para que "tomen sus propias decisiones".[13]

Los altos niveles de involucramiento laboral y la facultación psicológica se relacionan de manera positiva con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral.[14] Un alto involucramiento en el trabajo también se relaciona con menor ausentismo y menores tasas de renuncia.[15]

Compromiso organizacional En el **compromiso organizacional** un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar

En Veterinary Cancer Group de Tustin, California, los empleados están comprometidos con su compañía porque se identifican con su organización y con sus metas, y quieren seguir formando parte del pequeño negocio. Los empleados comparten la meta de la clínica contra el cáncer de mejorar la calidad de vida de sus pacientes, y de dar apoyo a sus familias. La veterinaria Mona Rosenberg, fundadora de la compañía, logró crear un ambiente laboral positivo en la clínica al contratar a gente amable y compasiva, y al valorar el trabajo de cada empleado, lo cual da como resultado una actitud favorable hacia el compromiso organizacional.



Fuente: Glow Images

perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como "el estándar de oro" del compromiso de los trabajadores.[16]

Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta.[17] Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia.[18] Resulta interesante que algunas investigaciones indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez, conduce a menores niveles del desempeño creativo.[19] Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal.[20]

Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. Los estudios confirman este planteamiento teórico.[21] Parece que incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios por la organización.

satisfacción laboral *Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.*

involucramiento en el trabajo *Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia.*

facultación psicológica *Creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, su competencia y la importancia de su puesto, así como la autonomía que perciben en su trabajo.*

compromiso organizacional *Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta.*

¡Globalización!

Cultura y equilibrio entre trabajo y vida personal

Las crecientes presiones de tiempo del siempre conectado lugar de trabajo están desvaneciendo los límites entre la vida laboral y la vida personal, y muchos individuos que viven en economías postindustriales luchan por encontrar un equilibrio entre ambas. ¿La lucha por encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es única de los contextos norteamericano y europeo, o se trata de un fenómeno global?

Una de las posibles razones de la variación en el equilibrio entre trabajo y vida personal en los diferentes países son las diferencias en la estructura y el funcionamiento de la familia. Algunas investigaciones sugieren que los países que tienen expectativas más diferentes para los hombres y las mujeres presentan distintos niveles y tipos de conflicto entre trabajo y vida personal. Otro estudio sugiere que este equilibrio suele ser diferente en naciones individualistas como Estados Unidos y en naciones con una orientación más colectivista. Tal vez en los países individualistas los empleadores esperan un mayor sacrificio de sus trabajadores en términos de su vida familiar; mientras que en las naciones colectivistas, donde la familia tiene mayor prioridad, se presentan menores conflictos entre vida personal y vida laboral. Por otro lado, de forma inversa, el mayor valor que asignan los colectivistas a la familia podría originar un mayor conflicto, si experimentan demandas en competencia del lugar de trabajo y el hogar.

Existen otros motivos para sospechar que las investigaciones basadas en el contexto estadounidense no logren generalizarse a otros países. Los datos de un estudio realizado por investigadores de Harvard y McGill University encontraron que las políticas estadounidenses a favor del equilibrio entre trabajo y familia, como la licencia (ausencia) por maternidad con goce de sueldo, la licencia por paternidad y el tiempo libre con goce de sueldo, son menos generosas que en otros países ricos. La principal autora del estudio, Jody Heyman, comentó: "Cada vez más naciones están ofreciendo las protecciones laborales con las que millones de estadounidenses tan solo podrían soñar". Es probable que el interés por estudiar el equilibrio entre vida laboral y familia sea, al menos parcialmente, el reflejo de un conflicto significativo entre el trabajo y la familia en Estados Unidos.

Asimismo, muchos de los problemas que contribuyen a la falta de equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar están presentes en otros países. A nivel global, el incremento de las parejas con doble ingreso ha implicado que ambos cónyuges ahora tengan responsabilidades familiares que cumplir. Los gerentes de todo el mundo están utilizando tecnología que los mantiene siempre conectados y que está desvaneciendo la línea divisoria entre el tiempo personal y el tiempo laboral. La costumbre de la siesta, o de un descanso a la mitad del día, solía ser mucho más común antes en las culturas hispanas que en la actualidad, conforme el lugar de trabajo globalizado impone mayores demandas sobre los individuos. Las preocupaciones por el exceso de carga laboral también se han multiplicado en la rápidamente creciente esfera económica de Asia Oriental. Los japoneses incluso tienen un término, *karoshi*, para referirse a la muerte causada por el exceso de trabajo.

De hecho, las investigaciones realizadas hasta la fecha sugieren que las preocupaciones por la vida laboral y la familiar también están presentes en otras culturas. Por ejemplo, la mayoría de los estudios revelan que los sentimientos de conflicto entre el trabajo y la vida personal se relacionan con menores niveles de satisfacción y con mayores niveles de tensión psicológica. La magnitud de tales relaciones varía en los diferentes países; sin embargo, parece que en todo el mundo las preocupaciones por el trabajo interfieren con la vida familiar. También existe evidencia de que la traducción de las encuestas estadounidenses sobre los conflictos entre la vida laboral y familiar también sirven para medir dichos conflictos en Europa y en Asia Oriental.

Incluso con el crecimiento de la investigación internacional, la mayoría de los estudios realizados hasta ahora se han diseñado y realizado en el contexto estadounidense, y muchos otros se han efectuado en culturas muy similares a este, como Canadá y Gran Bretaña. Conforme aumente el número de estudios internacionales, podremos entender mejor los conflictos entre vida laboral y vida personal en las diferentes culturas.

Fuentes: Basada en G. N. Powell, A. M. Francesco y Y. Ling, "Toward Culture-Sensitive Theories of the Work-Family Interface", *Journal of Organizational Behavior* 30 (2009), pp. 597-616; "Survey: U.S. Workplace Not Family Oriented". *MSNBC.com*, (22 de mayo de 2007), www.msnbc.msn.com/id/16907584/; y J. Lu, O. Siu, P. E. Spector y K. Shi, "Antecedents and Outcomes of a Fourfold Taxonomy of Work-Family Balance in Chinese Employed Parents", *Journal of Occupational Health Psychology* 14 (2009), pp. 182-192.

Apoyo organizacional percibido El **apoyo organizacional percibido (AOP)** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un trabajador piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo perdonaría si cometiera un error sin dolo de su parte). Las investigaciones demuestran que la gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que ofrecen apoyo.[22] Se cree que los trabajadores que tienen fuertes percepciones de AOP son más proclives a lograr mayores niveles de comportamientos de ciudadanía organizacional, menores niveles de impuntua-



En Genetech los empleados tienen un alto nivel de compromiso. En esta empresa de biotecnología los trabajadores comparten un compromiso significativo con la ciencia y con los pacientes, y sienten una gran pasión por el trabajo que realizan. El personal de Genetech descubre, desarrolla, fabrica y comercializa medicamentos para tratar pacientes con enfermedades graves o que ponen en riesgo su vida. Al sentir que sus contribuciones son importantes y trascendentes, los empleados dicen que disfrutan de su trabajo en Genetech, sobre todo porque les da la oportunidad de marcar una diferencia en la vida de los pacientes.

Fuente: Glow Images

lidad y mejor servicio al cliente.[23] Aunque no se han hecho muchas investigaciones transculturales, un estudio encontró que el APO únicamente servía para predecir el desempeño laboral y el comportamiento de ciudadanía en empleados chinos poco tradicionales y con poca distancia del poder, es decir, en quienes eran más proclives a considerar el trabajo más como un intercambio que como una obligación moral.[24]

Compromiso del empleado Un nuevo concepto es el **compromiso del empleado**, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza. Por ejemplo, podríamos preguntar a trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes.[25] Los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso en esencia asisten al lugar de trabajo —dan tiempo pero no ponen energía ni atención en sus actividades. Un estudio en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas que tenían empleados más comprometidos tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores utilidades, y padecían menores niveles rotación de personal y accidentes.[26] Molson Coors descubrió que era cinco veces menos probable que los empleados comprometidos tuvieran incidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de menores gravedad y costo para el empleado comprometido que para el no comprometido ($63 por incidente contra $392). El compromiso debe ser relevante para la mayoría de las organizaciones debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados —entre 17 y 29 por ciento— que se sienten muy comprometidos con su trabajo. Caterpillar se propuso aumentar el compromiso de los empleados y su iniciativa dio como resultado una disminución de 80 por ciento en las quejas, así como un aumento de 34 por ciento en clientes muy satisfechos.[27]

apoyo organizacional percibido (AOP)
Grado en que los trabajadores creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

compromiso del empleado
Involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

Debido a tales descubrimientos, el compromiso de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, el concepto es relativamente nuevo y sigue generando un gran debate acerca de su utilidad. Una revisión de la literatura concluyó que "el significado del compromiso del empleado es ambiguo tanto entre los investigadores académicos, como entre los profesionales que lo utilizan en charlas con los clientes". En otra revisión se consideró el compromiso como "un término general para todo lo que uno desee que sea".[28] Un estudio más reciente se realizó para aclarar las dimensiones del compromiso del empleado, el cual demostró que el compromiso difiere de la satisfacción laboral y del involucramiento en el trabajo, y que cada vez es más útil para predecir el comportamiento en el lugar de trabajo, después de tomar en cuenta dichas actitudes laborales tradicionales.



¿Estoy comprometido?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad IV.B.1 (Am I Engaged?). (Nota: Si actualmente usted no está laborando, responda las preguntas de acuerdo con el último empleo que haya tenido).

¿Estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas? Tal vez se pregunte si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy comprometida con su trabajo (alto involucramiento), ¿no es probable que también les guste (mucha satisfacción)? De manera similar, ¿acaso los individuos que piensan que su organización les brinda apoyo (alto apoyo organizacional percibido) no se sentirá comprometida con ella (fuerte compromiso organizacional)?

La evidencia sugiere que estas actitudes *están* muy relacionadas, quizás hasta un nivel que complica la situación. Por ejemplo, la correlación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo es muy alta.[29] Ello significa que las variables pueden ser redundantes (por ejemplo, si usted conoce el compromiso afectivo de alguien, sabe cuál es la percepción que tiene del apoyo organizacional). Pero, ¿por qué la redundancia resulta problemática? Porque es ineficiente y genera confusión. ¿Por qué tener dos volantes en un automóvil si tan solo se requiere uno? ¿Por qué tener dos conceptos —con nombres diferentes— cuando solamente uno es necesario?

Aunque a los investigadores del CO nos gusta proponer nuevas actitudes, es frecuente que no seamos muy buenos para establecer comparaciones entre ellas. Existen ciertas diferencias entre las actitudes, pero se traslapan mucho por diversas razones, incluyendo la personalidad del individuo. Algunas personas están predispuestas a mostrarse positivas o negativas en cuanto a casi todo. Si alguien le dice que ama a su empresa, no significaría mucho si ese trabajador se muestra positivo acerca de todo lo que hay en su vida. O bien, la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Entonces, si usted como gerente conoce el nivel de satisfacción laboral de alguien, sabe casi todo lo que necesita saber sobre la forma en que esa persona ve a la organización.

Satisfacción laboral

4 Definir *satisfacción laboral* y demostrar cómo puede medirse.

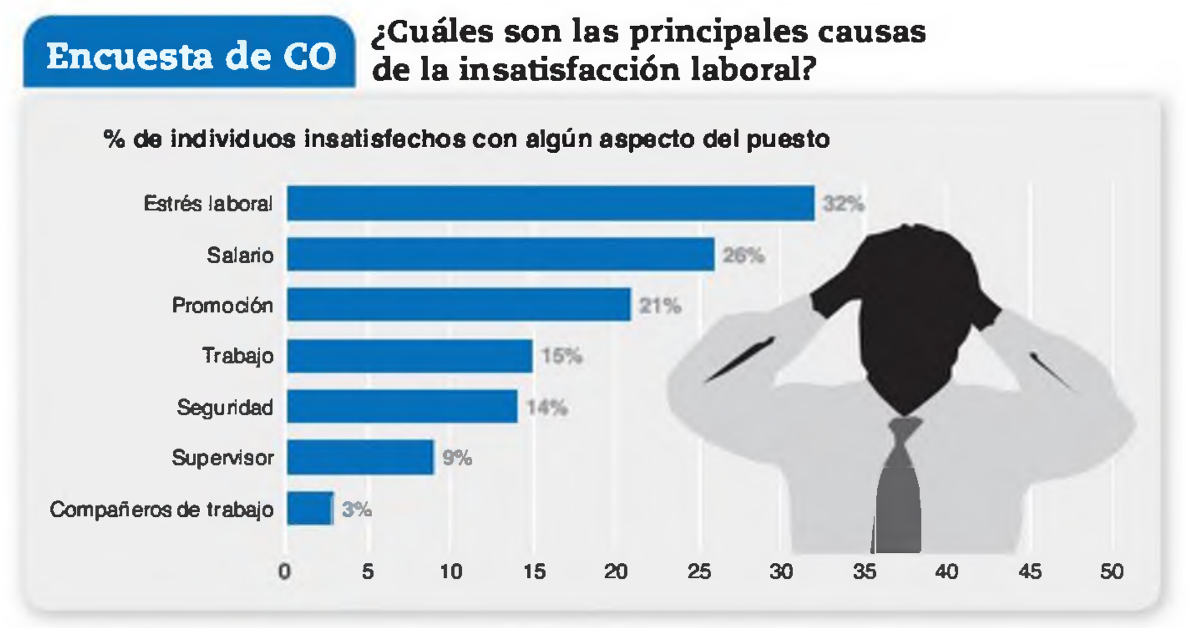
Ya vimos algo sobre la satisfacción laboral. Ahora examinaremos el concepto con mayor detalle. ¿Cómo se mide la satisfacción laboral? ¿Qué es lo que ocasiona que un trabajador tenga un alto nivel de satisfacción laboral? ¿Cómo afectan a una organización los empleados satisfechos y los insatisfechos?

Medición de la satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia,[30] aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo.[31] Evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: "Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de "muy satisfecho" a "muy insatisfecho". El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas.[32] El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva.[33] Se trata de una de las situaciones extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. La mejor explicación es que el concepto de satisfacción laboral es tan amplio, que una sola pregunta capta su esencia. Además, es probable que la suma de las facetas del puesto deje fuera algunos datos importantes. Ambos métodos son útiles. El método de la calificación general única no consume mucho tiempo, permitiendo así que se realicen otras tareas; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolverlos con mayor rapidez y precisión.



Fuente: L. Saad, "On-the-Job Stress Is U.S. Workers' Biggest Complaint," *Gallup Poll* (30 de agosto de 2010), www.gallup.com/.

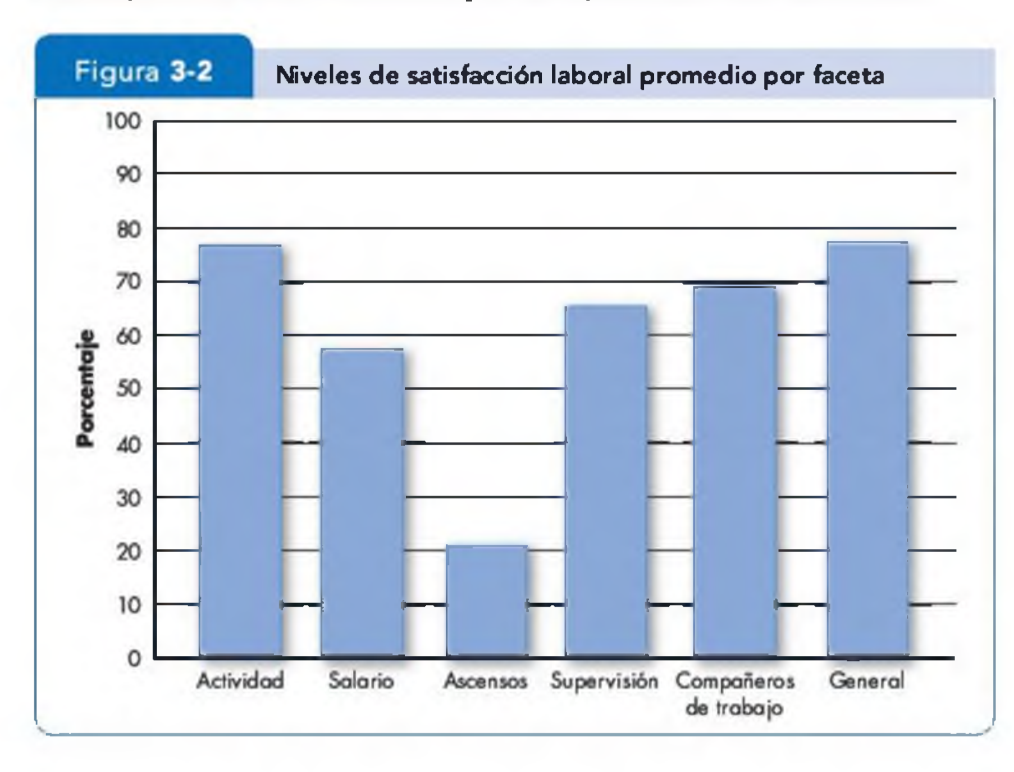
¿Qué tan satisfechos se encuentran los individuos en sus puestos de trabajo?

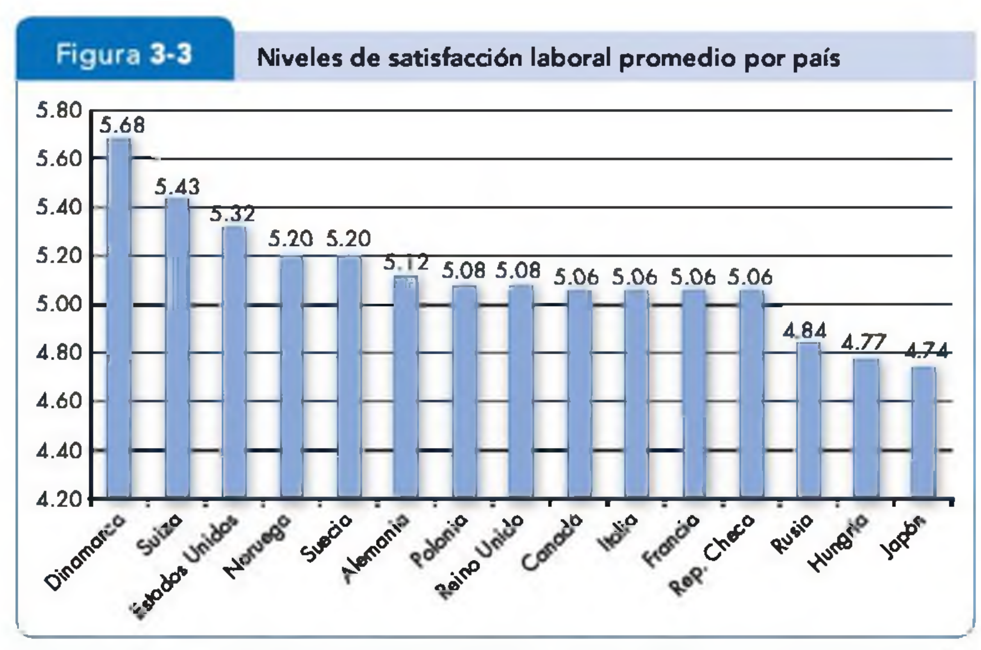
¿La mayoría de la gente está satisfecha con su trabajo? En Estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados, la respuesta parece ser un "sí" con reservas. Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de individuos están más satisfechos que insatisfechos con sus puestos de trabajo, pero debemos ser cautelosos. Datos recientes muestran una caída drástica en los niveles de satisfacción laboral promedio durante la contracción económica que inició a finales de 2007, tanto que únicamente cerca de la mitad de los trabajadores informan sentirse satisfechos ahora con su puesto de trabajo.[34]

Los estudios también indican que los niveles de satisfacción varían significativamente, dependiendo de la faceta del trabajo a la que se haga referencia. Como se observa en la figura 3-2, en general las personas se han sentido más satisfechas con su puesto de trabajo, con su actividad en sí, y con sus supervisores y colegas, que con su salario y las oportunidades de ascenso. No está claro por qué a los individuos les desagrada más su salario y sus posibilidades de obtener ascensos, que otros aspectos de sus puestos de trabajo.[35]

Aunque parece que la satisfacción laboral es una cuestión relevante en todas las culturas, eso no significa que no haya diferencias culturales al respecto. Las evidencias sugieren que los empleados en las culturas occidentales tienen mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados en las culturas orientales.[36] En la figura 3-3 se muestran los resultados de un estudio global sobre los niveles de satisfacción laboral de trabajadores en 15 países. (El estudio incluyó 23 naciones, pero por motivos de presentación tan solo se reportan los resultados de los más grandes). Como indica la figura, los mayores niveles se encuentran en Estados Unidos y Europa Occidental. ¿Los empleados de las culturas occidentales tienen mejores puestos de trabajo? ¿O simplemente son más optimistas (y menos autocríticos)? Aunque es probable que ambos factores influyan, las evidencias sugieren que los individuos de las culturas orientales ven las emociones negativas con menos aversión que los individuos de las culturas occidentales, quienes tienden a destacar las emociones positivas y la felicidad individual.[37] Quizá sea por eso que los empleados de las culturas occidentales, como Estados Unidos y Escandinavia, tiendan a expresar mayores niveles de satisfacción.

Figura 3-2 Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta





Nota: Los puntuaciones representan niveles promedio de satisfacción laboral en cada país, calificados en una escala donde 1 = muy insatisfecho y 10 = muy satisfecho.

Fuentes: M. Benz y B. S. Frey, "The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries", documento de trabajo 173, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, noviembre de 2003 (ssrn.com/abstract=475140).

¿A qué se debe la satisfacción laboral?

5 Resumir las principales causas de la satisfacción laboral.

Piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Por qué lo considera así? Es muy probable que le gustara la actividad que realizaba y las personas con quienes convivía al hacerla. Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos.[38] También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo.[39]

Quizás haya notado que con frecuencia la cuestión del salario surge cuando se habla acerca de la satisfacción laboral. Para la gente pobre o que vive en países en desarrollo, el salario se correlaciona con la satisfacción laboral y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable (en Estados Unidos eso ocurre cuando se perciben alrededor de $40,000 anuales, en función de la región y del tamaño de la familia), la relación entre salario y satisfacción laboral prácticamente desaparece. Quienes ganan $80,000 no están, en promedio, más felices con sus puestos de trabajo que aquellos que perciben cerca de $40,000. Véase la figura 3-4, la cual muestra la relación entre el salario promedio para un puesto de trabajo y el nivel promedio de satisfacción laboral. Como se observa, no hay mucha relación entre estos factores. Los puestos de trabajo bien remunerados no tienen niveles promedio de satisfacción mucho más altos que aquellos en que se paga considerablemente menos. Un investigador incluso encontró que no había diferencias significativas cuando comparó el bienestar general de las personas más adineradas de la lista *Forbes* 400 con la de los pastores masai de África del Este.[40]

El dinero sí motiva a las personas, como veremos en el capítulo 6; no obstante, lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices. Una encuesta reciente efectuada por la UCLA y el American Council on Education reveló que los estudiantes universitarios de primer año colocaban "estar bien económicamente" en primer lugar de una lista de 19 metas, por arriba de cuestiones como ayudar a otros, formar una familia o triunfar en una carrera académica. Quizá su meta no sea ser feliz. Pero si lo es, el dinero no hará demasiado para que la consiga.[41]

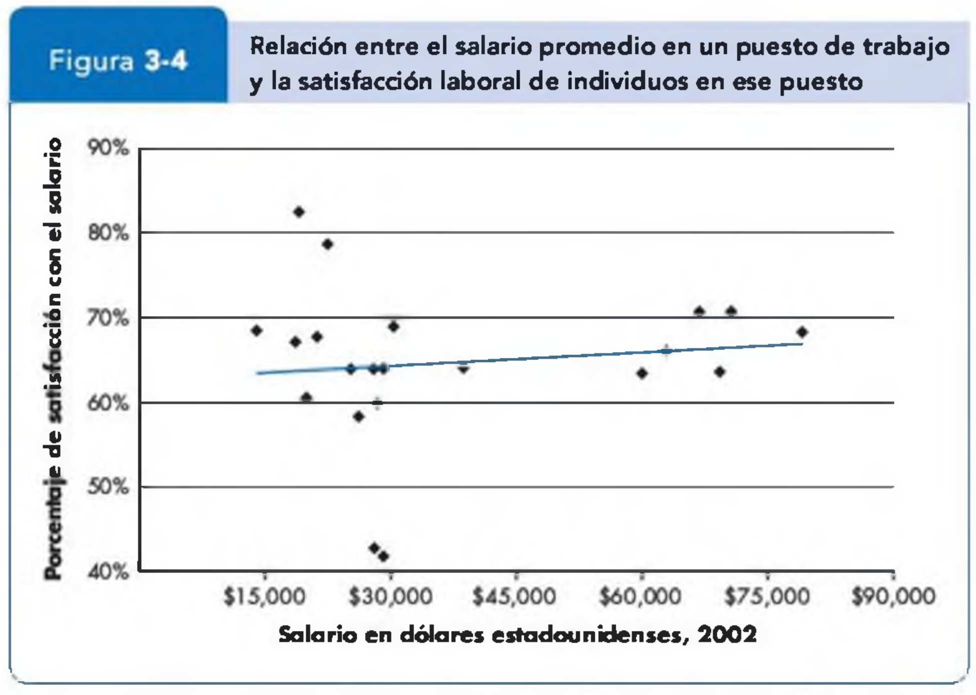


Figura 3-4 Relación entre el salario promedio en un puesto de trabajo y la satisfacción laboral de individuos en ese puesto

Fuente: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw y B. L. Rich, "Can Happiness be 'Earned'? The Relationship Between Pay and Job Satisfaction", documento de trabajo, University of Florida, 2005.

La satisfacción laboral no tan solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. Las investigaciones revelan que los individuos que tienen **autoevaluaciones esenciales** positivas —quienes creen en su valía interna y capacidad básica— están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas. No solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos, que quienes tienen autoevaluaciones esenciales positivas.[42]

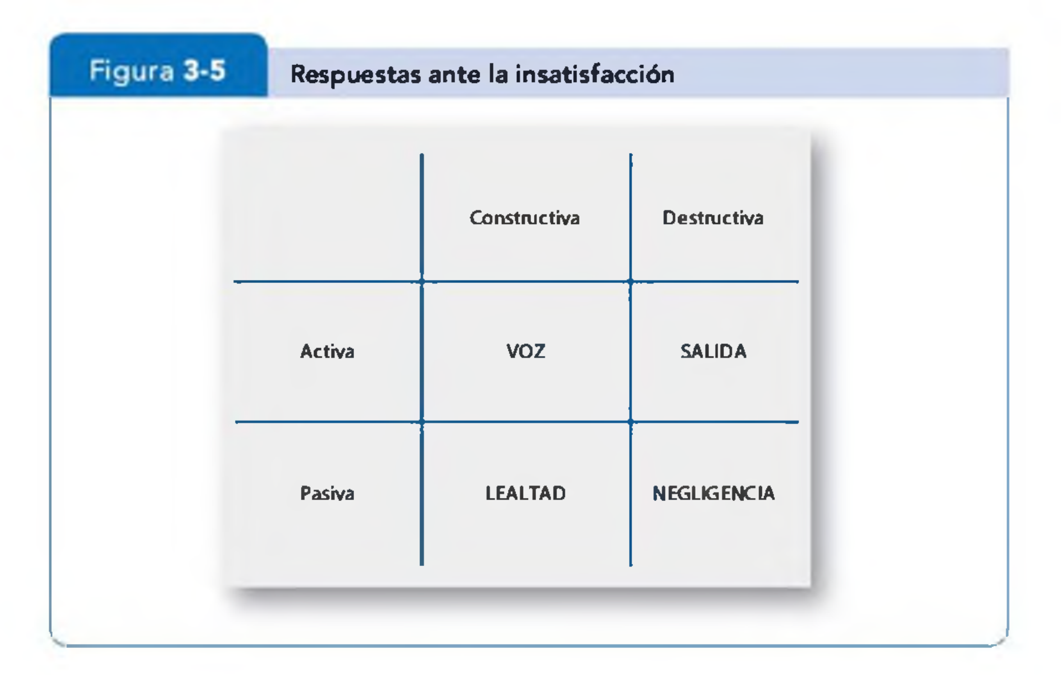
El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

6 Identificar cuatro respuestas de los trabajadores ante la insatisfacción.

¿Qué sucede cuando a los individuos les gusta su puesto de trabajo y cuando no les gusta? Un modelo teórico (el esquema de salida-voz-lealtad-negligencia) es útil para entender las consecuencias de la insatisfacción. La figura 3-5 ilustra las cuatro respuestas de la estructura, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas son las siguientes:[43]

- **Salida.** La respuesta de **salida** dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz.** La respuesta de **voz** implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad.** La respuesta de **lealtad** implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está "haciendo las cosas correctas".
- **Negligencia.** La respuesta **negligente** implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Figura 3-5 Respuestas ante la insatisfacción



¿Mito o ciencia?

"¿Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más redituables a las organizaciones?"

Parece que esta aseveración es verdadera.

Un estudio reciente de 2,178 unidades de negocios sugirió que las actitudes hacia el trabajo, medidas en cierto momento, predijeron el desempeño financiero que tendría la organización aproximadamente seis meses después. En el estudio, las actitudes hacia el trabajo se midieron usando las respuestas de los empleados a 12 reactivos (por ejemplo, "En mi trabajo, parece que mis opiniones cuentan"), y el desempeño financiero se midió en términos de las ganancias y el margen de utilidad.

¿Por qué parece que la satisfacción laboral es redituable? Los autores de este estudio descubrieron dos explicaciones: los empleados satisfechos no suelen renunciar y fomentan una mayor lealtad en los clientes. Una baja rotación de personal y una alta lealtad de los clientes ayudan a que las organizaciones sean más redituables.

El estudio también encontró alguna evidencia de lo que llamaríamos un círculo virtuoso: el hecho de tener empleados satisfechos tiende a mejorar el desempeño financiero posterior, que a la vez suele incrementar aún más la satisfacción laboral.

Ninguna organización puede ser igual para todos los empleados, pero de hecho el estudio anterior sugiere que la atención que se pone para mejorar las actitudes de los empleados es bien recompensada. Los autores del estudio concluyen que "mejorar las percepciones laborales de los trabajadores puede aumentar la competitividad del negocio, al tener un impacto positivo en el bienestar de sus empleados".

Fuentes: Basado en anónimo, "Happy Employees May Be the Key to Success for Organizations", *Science Daily* (4 de agosto de 2010), www.sciencedaily.com; J. K. Harter y F. L. Schmidt, "What Really Drives Financial Success?", *Gallup Management Journal* (2 de septiembre de 2010), http://gmj.gallup.com/content/142733/really-drives-financial-success.aspx.

autoevaluaciones esenciales *Conclusiones más importantes que los individuos tienen sobre sus aptitudes, competencia y valía como personas.*

salida *Insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido a abandonar la organización.*

voz *Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.*

lealtad *Insatisfacción expresada con la espera pasiva de que las condiciones mejoren.*

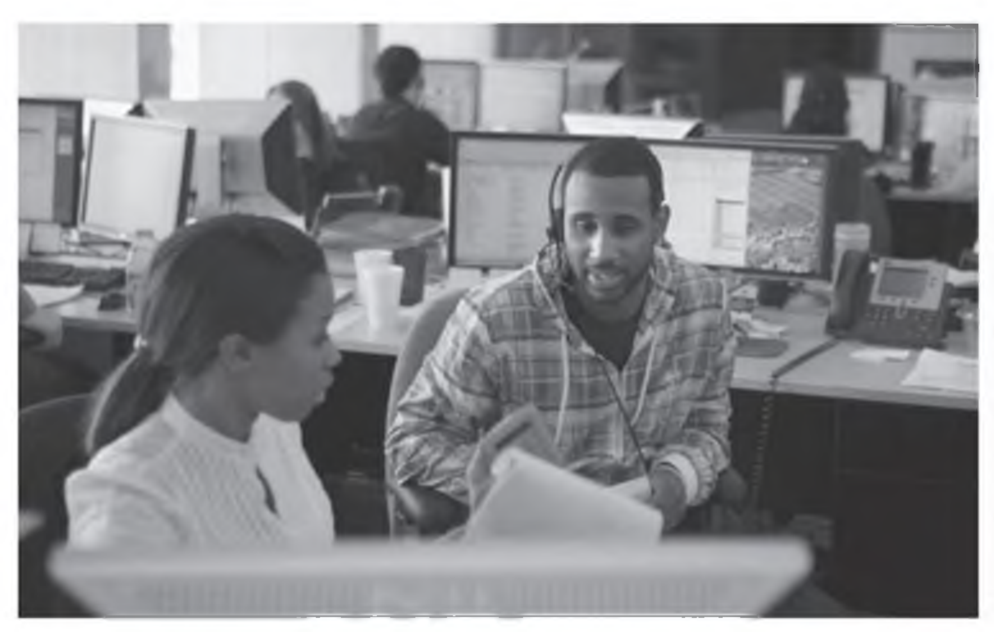
negligencia *Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.*

Los comportamientos de salida y de negligencia representan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los trabajadores e incluye la voz y la lealtad, consideradas como actitudes constructivas que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo insatisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción laboral se vincula con baja rotación de personal.[44] Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción mediante procedimientos de quejas o en las negociaciones contractuales formales. Tales mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil, resulta demasiado general. A continuación se estudian los resultados más específicos de la satisfacción y la insatisfacción laborales.

Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta.[45] Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño.[46] Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Satisfacción laboral y el CCO Parece lógico aceptar que la satisfacción laboral debería ser un determinante fundamental para el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los empleados.[47] Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En congruencia con dicha concepción, la evidencia sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional.[48] ¿Por qué? Las percepciones de justicia sirven para explicar tal relación.[49] Aquellos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, mientras que quienes tienen una relación antagónica con sus colegas son menos propensos a hacerlo.[50] Los individuos con ciertos rasgos de per-



Los clientes de las tiendas CSN aprecian el excelente servicio que brindan los representantes de atención a clientes en línea, que aquí se observan en las oficinas de la compañía en Boston. Empresas de servicios como CSN saben que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y la lealtad de los clientes. CSN cree que los clientes merecen un servicio excepcional y se dedica a contratar a personas amigables y dispuestas a ayudar a los demás. La compañía ayuda a moldear una actitud positiva en el trabajo al dar a los trabajadores capacitación sobre los productos y al enseñarles a evaluar las necesidades de los clientes, así como a guiar a los compradores para que tomen decisiones bien informadas.

Fuente: Melanie Stetson Freeman/CSM/Newscom

sonalidad también se sienten más satisfechos con su puesto de trabajo, lo que a la vez los motiva a reafirmar más su CCO.[51] Por último, las investigaciones demuestran que cuando la gente está de buen humor, es más fácil que manifiesten su CCO.[52]

Satisfacción laboral y satisfacción del cliente Como se mencionó en el capítulo 1, es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como los gerentes de las organizaciones de servicios deben preocuparse por satisfacer a los clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los trabajadores se relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es "sí". Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.[53]

Varias compañías están actuando de acuerdo con tales evidencias. El valor esencial del comerciante en línea Zappos, "entregar un servicio totalmente WOW", parece bastante obvio, pero no así la forma en que la compañía lo logra. Se anima a los empleados a que "creen diversión y un poco de extravagancias" y se les permite una discreción inusual para lograr clientes satisfechos; se les alienta a utilizar su imaginación, incluyendo el envío de flores a clientes enfadados, y Zappos incluso ofrece un soborno de $2,000 por renunciar a la compañía después de la capacitación (para deshacerse de los empleados poco entusiastas).[54] Otras compañías parecen funcionar en el otro extremo del espectro. Dos informes independientes –uno sobre la Transportation Security Administration (TSA) y otro sobre las quejas de los pasajeros de aerolíneas– señalan que el poco entusiasmo de los empleados fue el principal factor que redujo la satisfacción de los pasajeros. En US Airways, los trabajadores han publicado comentarios en blogs como los siguientes: "Nuestros aviones (sic) huelen a suciedad" y "¿cómo puedo sentir orgullo de este servicio?"[55]

Satisfacción laboral y ausentismo Se ha encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a baja.[56] Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que también influyen en la relación. Las organizaciones que permiten sin restricciones incapacidades por enfermedad animan a todos sus empleados —inclusive aquellos que estén muy satisfechos— a tomarse días libres. Aun cuando un individuo esté satisfecho laboralmente, seguramente querrá disfrutar de un fin de semana de tres días si puede hacerlo sin ninguna sanción. Cuando existe un gran número de puestos de trabajo alternativos disponibles, los trabajadores insatisfechos tienen tasas de ausentismo más altas, pero cuando no hay mucha oferta de empleos, tienen las mismas tasas (bajas) de ausentismo que los trabajadores satisfechos.[57]

Satisfacción laboral y rotación de personal La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal es más significativa que entre la satisfacción y el ausentismo.[58] La relación entre la satisfacción y la rotación también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe una oferta de trabajo no solicitada, la insatisfacción laboral no es un buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la "atracción" (el señuelo del otro empleo) que al "empuje" (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerará que es fácil cambiar de trabajo. Por último, cuando los empleados tienen un "capital humano" elevado (alto nivel académico, alto nivel de aptitudes), es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen (o así lo perciben) muchas alternativas a su disposición.[59]

Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo La insatisfacción laboral y las relaciones antagónicas con los colegas de trabajo predicen muchos comportamientos que las organizaciones consideran indeseables, como intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio denominado *comportamiento desviado en el lugar de trabajo* (o *conducta contraproducente* o *apatía de los trabajadores*).[60] Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud *cómo* lo harán. La respuesta de uno tal vez sea



Fuente: Newscom

Cuando a los trabajadores no les agrada su entorno laboral, responderán de alguna forma. El intento de formar un sindicato es una conducta específica que puede derivarse de la insatisfacción laboral. En diferentes ubicaciones de Wal-Mart a lo largo de Estados Unidos, empleados insatisfechos han tratado, infructuosamente, de organizar un sindicato para conseguir mejores salarios y seguros médicos. Con el apoyo de algunos seguidores, los empleados de una bodega y centro de distribución de Wal-Mart en California, han protestado por sus bajos salarios y por la falta de seguro médico y otras prestaciones.

renunciar, mientas que la de otro sería perder el tiempo navegando en Internet o sustrayendo insumos del trabajo para su uso personal. En pocas palabras, los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo "se desquitan" de diversas maneras, las cuales pueden ser muy creativas y controlar cierta conducta, como tener una política de control de asistencia, deja sin resolver la causa principal. Si los empleadores desean controlar efectivamente las consecuencias indeseables de la insatisfacción laboral, deberían atacar la fuente del problema —la insatisfacción— en vez de intentar controlar las distintas respuestas.

Es frecuente que los gerentes "no entiendan" Dada la evidencia que acabamos de estudiar, no debe sorprender que la satisfacción laboral afecte los resultados financieros de la organización. Un estudio realizado por una empresa de consultoría clasificó a organizaciones grandes como de moral alta (donde más de 70 por ciento de los empleados expresaba satisfacción laboral general) y de moral media o baja (menos de 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo de moral alta crecieron 19.4 por ciento, en comparación con 10 por ciento para las del grupo de moral media a baja. A pesar de tales resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción laboral de sus subalternos. Otros más, sobrestiman su nivel de satisfacción, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad sí lo hay. Un estudio de 262 grandes empleadores reveló que 86 por ciento de los altos directivos pensaban que su organización trataba bien a sus trabajadores, pero tan solo 55 por ciento de los trabajadores estaba de acuerdo en ello. Otro estudio descubrió que 55 por ciento de los gerentes creía que la moral era buena en su empresa, en comparación con únicamente 38 por ciento de trabajadores que lo percibía así.[61]

Las encuestas realizadas de forma regular pueden reducir las brechas entre lo que los gerentes *creen* que sienten los empleados y lo que estos *sienten* en realidad. Jonathan McDaniel, gerente de un restaurante KFC en Houston, encuesta a sus empleados cada tres meses. Algunos resultados lo han llevado a hacer cambios, como permitir que los trabajadores decidan cuáles días laborales pueden descansar. Sin embargo, McDaniel considera que el propio proceso es valioso. "Realmente les gusta expresar su opinión", comenta, "esa es la parte más importante, que tienen voz y que se les escucha". Las encuestas no son la panacea, pero si las actitudes hacia el trabajo son tan importantes como se cree, las organizaciones necesitarán averiguar dónde se puede mejorar.[62]

La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto

PUNTO

El término *lealtad* es tan obsoleto que hasta mueve a la risa. Quedó atrás la época en que un empleador conservaba a un trabajador de por vida, al igual que la época en que un individuo trabajaba para un solo empleador durante toda su carrera.

La gurú de los lugares de trabajo, Linda Gratton, afirma: "La lealtad ha muerto: la mató la restricción en los contratos, la subcontratación, la automatización y las carreras múltiples. Al enfrentarse a lo que podrían ser 50 años de trabajo, ¿quién quiere honestamente pasar todo ese tiempo con una sola compañía? La poligamia laboral está a la orden del día".

Sea correcto o no, el compromiso de ambos lados de la ecuación se ha debilitado. Tome el ejemplo de Renault. La compañía terminó la carrera de 31 años del empleado Michel Balthazard (y de otros dos colegas) al acusarlos de espionaje. ¿El problema? Las acusaciones resultaron ser falsas. Cuando la falsedad de los cargos se hizo pública, sin mucho entusiasmo Renault les ofreció recuperar sus puestos de trabajo y les dio una disculpa poco convincente: "Renault les agradece por la calidad de su trabajo en el grupo y les desea mucho éxito en su futuro".

En cuanto a la lealtad de los trabajadores hacia sus empleadores, tampoco vale mucho en la actualidad. Un gerente de Deloitte dice que la actitud del empleado actual es: "Me voy. Tuve una excelente experiencia, y me la llevo conmigo".

Los empleadores suelen reducir sus compromisos con un trabajador, al igual que sus prestaciones, en el instante en que creen que pueden hacerlo. Los individuos tienden a aprovechar la mejor oferta laboral disponible, tan pronto como la ven.

Cuanto más pronto consideremos la experiencia del trabajador por lo que es (sobre todo una transacción de corto a mediano plazos), estaremos mejor. En el escenario laboral no hay lugar para las fantasías.

CONTRAPUNTO

Existen trabajadores y empleadores que se muestran muy poco aprecio entre sí. A nadie sorprende que cada parte se vuelva egoísta e indiferente. No cabe duda de que estas actitudes cínicas son tan antiguas como la relación laboral misma.

Sin embargo, ¿es esa la norma? ¿Y es deseable? La respuesta a ambas preguntas es "no".

Según el experto en administración Tom Peters, "En resumidas cuentas: la lealtad es importante, muy importante. Lo fue ayer, lo es hoy y lo será mañana". Dave Ulrich, de la University of Michigan, señala lo siguiente: "Los líderes que fomentan la lealtad buscan empleados que no tan solo se comprometan e involucren con su trabajo, sino que también le encuentren algún significado".

Es verdad que la relación trabajador-empleador ha cambiado. Por ejemplo, (hace mucho) terminaron los días en que los empleadores otorgaban pagos garantizados por pensión a las cuales los trabajadores no contribuían. Pero, ¿es algo tan malo? Hay una gran diferencia entre pedir a los trabajadores que contribuyan con su plan de pensión y abandonar totalmente los planes (o despedirlos sin motivo alguno).

Asimismo, no es que la lealtad haya muerto, sino más bien que los empleadores son leales a otro tipo de trabajador. Atrás quedaron los días en que un empleador se rehusaba a despedir a un trabajador con mucha antigüedad, aunque fuera incompetente. ¿Pero es esta clase de lealtad la que esperan los trabajadores en la actualidad? Las compañías son leales ante quienes hacen bien su trabajo, y eso también es como debería ser.

En resumen, los individuos aún esperan ciertos estándares de decencia y lealtad por parte de sus empleadores, y estos a cambio quieren trabajadores comprometidos e involucrados. Eso es bueno, y no difiere mucho del pasado. Según la psicóloga del trabajo Binna Kandola, "tal vez los ambientes laborales hayan cambiado, pero la lealtad no ha muerto; los vínculos entre las personas son demasiado fuertes".

Fuentes: P. Korkki, "The Shifting Definition of Worker Loyalty", *The New York Times* (24 de abril de 2011), p. BU8; "Is Workplace Loyalty an Outmoded Concept?", *Financial Times* (8 de marzo de 2011), www.ft.com/; y O. Gough y S. Arkani, "The Impact of the Shifting Pensions Landscape on the Psychological Contract", *Personnel Review* 40, núm. 2 (2011), pp. 173-184.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Los gerentes deberían interesarse en las actitudes de sus subalternos debido a que estas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado un incremento de la eficacia de la organización. Algunas de las enseñanzas del estudio de las actitudes son las siguientes:

- Los empleados satisfechos y comprometidos muestran tasas más bajas de rotación, ausentismo y aislamiento. Además, tienen un mejor desempeño en su trabajo. Como los gerentes buscan mantener niveles bajos de ausentismo y renuncias —sobre todo entre sus subalternos más productivos— desean hacer cosas que fomenten actitudes laborales positivas.
- Los gerentes también quieren medir las actitudes hacia el trabajo de manera efectiva, para saber cómo reaccionan sus subalternos frente al trabajo. Como se señala en una revisión de la literatura, "la medición adecuada de la actitud laboral general es una de las piezas de información más útiles que una organización puede tener sobre sus empleados".[63]
- La medida más importante que los gerentes pueden tomar para incrementar la satisfacción de los empleados consiste en enfocarse en los elementos intrínsecos del puesto de trabajo, como lograr que la actividad sea desafiante e interesante.
- Aunque es probable que un salario bajo no atraiga a la organización individuos de alta calidad laboral, ni conserve a aquellos que logran un desempeño sobresaliente, los gerentes deben saber que un salario elevado por sí mismo es incapaz de crear un ambiente de trabajo satisfactorio.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son los principales elementos de las actitudes? ¿Se relacionan entre sí? ¿Por qué?

2 ¿El comportamiento siempre surge de las actitudes? ¿Por qué? Analice los factores que afectan el hecho de si el comportamiento surge de las actitudes.

3 ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo? ¿En qué se parecen tales actitudes? ¿En qué difieren?

4 ¿Cómo se mide la satisfacción laboral?

5 ¿Qué es lo que favorece la satisfacción laboral? Para la mayoría de las personas, ¿qué es más importante, el salario o el trabajo en sí mismo?

6 ¿En qué aspectos influye la satisfacción laboral? ¿Qué implicaciones tiene esto para la gerencia?

EJERCICIO PRÁCTICO ¿Cuáles son los factores más importantes para que esté más satisfecho con su trabajo?

Es probable que la mayoría de nosotros quiera un puesto de trabajo satisfactorio. No obstante, como ninguno es perfecto, con frecuencia tenemos que intercambiar los atributos del puesto de trabajo. Alguno tal vez esté bien pagado pero ofrezca escasas oportunidades para el progreso o el desarrollo de habilidades. Otro quizás ofrezca una actividad que disfrutemos pero tenga prestaciones mínimas. La siguiente es la lista de 21 factores o atributos del puesto de trabajo:

- Autonomía e independencia.
- Prestaciones.
- Oportunidades de avance profesional.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Remuneración/salario.
- Comunicación entre los empleados y la gerencia.
- Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización.
- Sensación de seguridad en el ambiente laboral.
- Flexibilidad para equilibrar la vida laboral y la vida personal.
- Seguridad laboral.
- Capacitación específica para el puesto.
- Reconocimiento de la gerencia del desempeño del trabajador en el puesto.
- Significatividad del trabajo.
- Formación de redes.
- Oportunidades para utilizar aptitudes/habilidades.
- Compromiso de la organización con el desarrollo profesional.
- Cultura corporativa general.
- Relación con los colegas.
- Relación con el supervisor inmediato.
- El trabajo en sí mismo.
- La variedad de las actividades.

En una hoja de papel ordene estos factores en forma decreciente, de modo que el número 1 corresponda al factor de satisfacción laboral que sea más importante para usted, que el número 2 sea el segundo en importancia, y así sucesivamente.

Después, formen equipos de tres a cuatro integrantes para hacer lo siguiente:

1. Designen a un vocero que tomará notas e informará las respuestas de las siguientes preguntas, en representación del equipo y ante toda la clase.
2. Con el promedio de todos los miembros del equipo, generen una lista de los cinco factores principales del trabajo.
3. ¿La mayoría de los integrantes del equipo parece valorar los mismos factores laborales? ¿Por qué?
4. Su profesor dará los resultados de un estudio con una muestra aleatoria de 600 empleados realizado por la Society for Human Resource Management (SHRM). ¿Qué diferencias hay entre los resultados de su equipo y los de la SHRM?
5. En el capítulo se afirma que el salario no se correlaciona tanto con la satisfacción laboral, pero en la encuesta de la SHRM los individuos afirman que es relativamente importante. ¿Su equipo puede sugerir alguna razón para la virtual discrepancia?
6. Ahora examine de nuevo su lista y diga si concuerda con la de toda la clase y con el estudio de la SHRM?

DILEMA ÉTICO Cazarrecompensas

El vehículo utilitario de Rick Raymond, investigador privado, estaba cuidadosamente oculto detrás de una fila de árboles. Raymond estaba ocupado en otro caso, pero esta vez no se trataba de un cónyuge infiel o de un criminal de poca monta en acción. Ahora estaba siguiendo a un trabajador, a solicitud de su empleador, para determinar si el reparador de Orlando estaba enfermo hoy, como había afirmado, y como lo había declarado recientemente en varias ocasiones.

Como hemos visto, el ausentismo es un problema serio para las organizaciones, las cuales buscan soluciones de forma desesperada. Una solución consiste en investigar. En la rutina típica, cuando un trabajador llama para reportarse ausente, el empleador pregunta la razón. Si se trata de una enfermedad, y esta ha sido la explicación durante un número atípico de veces en el pasado, el empleador contrata a un investigador privado para que lo siga y tome fotografías o video acerca de su actividad fuera de casa. También se utilizan investigadores privados para asegurarse de que los individuos que hacen reclamos por lesiones (y que obtienen beneficios por indemnización) realmente estén lastimados.

Tal vez le sorprenda saber que una decisión reciente de los tribunales estadounidenses estableció que la contratación de un investigador privado para seguir a un trabajador es una medida legal. En este caso específico, Diana Vail fue despedida por Raybestos Products, un fabricante de partes automotrices de Crawfordsville, Indiana, después de que un oficial de policía, contratado por la compañía cuando estaba fuera de servicio, proporcionó evidencias de que Diana estaba abusando de sus

prestaciones de ausencia por enfermedad. El tribunal federal de apelaciones falló que esa clase de investigaciones son legales.

A pesar de su legalidad, tales investigaciones resultan polémicas. Oracle y Hewlett-Packard han utilizado investigadores privados para seguir a algunos de sus gerentes o para descubrir a las fuentes de fugas de información. Ambas acciones generaron una fuerte cobertura negativa por parte de los medios de comunicación.

Sin embargo, no cabe duda de que algunos empleados abusan de las ausencias por enfermedad pagadas. En un caso previo, Raymond investigó a una empleada que se reportó con gripe durante tres días, y descubrió que en realidad se encontraba visitando los parques temáticos de Orlando durante ese lapso. Cuando Raymond le mostró tres fotografías impresas donde ella disfrutaba de las atracciones de los parques, la primera respuesta de la empleada fue: "¡Esa no soy yo!" En otro caso, Raymond atrapó a un trabajador ideando un elaborado esquema para reportarse enfermo e irse a disfrutar un crucero. "Cuando se le mostró el video de vigilancia que se tomó, le dijo a su jefe: 'No puedo creer que seas tan vil'". Raymond comentó: "La hipocresía es sorprendente".

Preguntas

1. Si tuviera alguna razón para creer que alguien le estuviera mintiendo acerca del motivo por no asistir al trabajo, ¿cree que sería apropiado investigar?
2. Si el ausentismo excesivo es un problema real en una organización, ¿existen algunas alternativas a la vigilancia? De ser así, ¿cuáles son?, y ¿tienen algunas limitaciones inherentes?

Fuentes: E. Spitznagel, "The Sick-Day Bounty Hunters", *Businessweek* (6 de diciembre de 2010), pp. 93-95; D. Levine, "Oracle Enlists Private Eyes to Find HP CEO", *Reuters* (9 de noviembre de 2010), http://in.reuters.com/; y K. Gullo, "HP's Apotheker, Like Carmen Sandiego, Focus at Trial", *Businessweek* (10 de noviembre de 2010), www.businessweek.com/.

CASO 1 Horas largas, cientos de correos electrónicos, y sin dormir: ¿esto es un puesto de trabajo satisfactorio?

En la década de 1970, los futuristas predecían que los avances en la tecnología reducirían de manera drástica la semana laboral para la mayoría de la gente. Sin embargo, en el mundo laboral interconectado de hoy, donde los empleados pueden ponerse en contacto con "la oficina" donde quiera que estén, a muchos gerentes les está resultando sumamente difícil alejarse de su trabajo. De hecho, una agencia de empleo estimó que 30 por ciento de los profesionales toman menos tiempo del asignado formalmente para sus vacaciones, y 42 por ciento afirmó haber tenido que cancelar sus planes de vacaciones de manera habitual. Considere algunos ejemplos:

- Gian Paolo Lombardo podrá trabajar para una empresa que fabrica equipaje para viajes suntuosos, pero ha tenido muy poco tiempo valioso para sus propias vacaciones. Durante sus últimas "semivacaciones" hace tres años, pasó la mayor parte del tiempo en la habitación del hotel en la ciudad turística de Carmel, California, con su BlackBerry, mientras su esposa Ellen charlaba con otros huéspedes, esperando que finalmente terminara de trabajar. Ellen dice que no hay comida o película en la que su esposo no sea interrumpido por su teléfono celular. "Yo creo que necesita ir a rehabilitación", comenta ella, y Gian está de acuerdo.
- Irene Tse dirige la división de Goldman Sachs para las transacciones con bonos gubernamentales. Durante 10 años ha visto fluctuar el mercado bursátil desde los niveles más altos de todos los tiempos hasta cifras de recesión. Tales variaciones significan millones de dólares en utilidades o pérdidas. "Hay días en que se gana mucho y otros en que se pierde tanto que quedas atónito por lo que has hecho", reconoce Tse. También cuenta que no ha dormido una noche completa durante varios años y que es frecuente que despierte varias veces durante la noche para revisar el estado global del mercado. ¿Cuál es su tiempo promedio de trabajo semanal? 80 horas. "Lo he hecho así durante 10 años y contaría con los dedos de una mano los días de mi carrera que no he venido a laborar. Cada día despierto y no puedo esperar para llegar al trabajo".
- Tony Kurz es director administrativo en Capital Alliance Partners, y reúne fondos para inversiones en bienes raíces. Sin embargo, no se trata de propiedades comunes. Es frecuente que viaje a localidades exóticas como Costa Rica y Hawai en busca de prospectos de clientes. Viaja más de 480,000 kilómetros al año, a menudo duerme en los aviones y padece los trastornos por el cambio frecuente de husos horarios debido a sus vuelos. Kurz sabe que no es el único que tiene un programa de trabajo febril. Su novia, Avery Baker, viaja alrededor de 640,000 kilómetros anuales en su trabajo como vicepresidente ejecutivo de marketing de Tommy Hilfiger. "No es fácil mantener una relación como ésta", afirma Kurz. Pero, ¿a ambos les agrada su trabajo? Desde luego que sí.
- David Clark es vicepresidente de marketing internacional de MTV. Con frecuencia su trabajo consiste en viajar alrededor del mundo para promover el canal, así como para aparecer en la escena musical global. Si no está viajando (lo común es que recorra 320,000 kilómetros al año), un día común consiste en levantarse a las 6:30 A.M. y responder de inmediato los diversos mensajes que se hayan acumulado durante la noche. Después va a la oficina, donde

durante el día responderá otros 500 mensajes, aproximadamente, de clientes de todo el mundo. Si tiene suerte, logra pasar una hora diaria con su hijo, pero regresa al trabajo y se va a la cama cerca de la media noche. Clark señala que "muchos desearían tener este puesto de trabajo. Todo el tiempo están tocando la puerta. Eso es motivador".

Muchos individuos rechazarían la perspectiva de una semana laboral de 60 horas o más, con viajes constantes y poco tiempo para hacer algo más, pero algunas personas se sienten estimuladas por carreras como esas. Sin embargo, es evidente que las exigencias de este tipo de puestos no son para todos. Muchos renuncian, con niveles de rotación de 55 por ciento para los consultores, y de 30 por ciento para empleados de la banca de inversión, de acuerdo con Vault.com. No obstante, también es evidente que dichos puestos de trabajo, con frecuencia exigentes en tiempo y generadores de estrés, resultan satisfactorios para ciertos individuos.

Preguntas

1. ¿Cree que tan solo a ciertos individuos les atraen estas clases de puestos de trabajos o son las características de las labores en sí las que resultan satisfactorias?
2. ¿Cuáles son algunas de las características de estos trabajos que tal vez contribuyan a que se obtengan niveles mayores de satisfacción al realizarlos?
3. Dado que las cuatro personas que acabamos de mencionar tienden a estar satisfechas con sus trabajos, ¿cómo se relacionaría la satisfacción con su desempeño, comportamiento de ciudadanía y rotación?
4. Recuerde la afirmación de David Clark: "Muchos desearían tener este puesto de trabajo. Todo el tiempo están tocando la puerta". La percepción de Clark de tener un trabajo que muchos desean, ¿en qué forma contribuye con su satisfacción laboral?

Fuentes: Basado en L. Golden, "A Brief History of Long Work Time and the Contemporary Sources of Overwork", *Journal of Business Ethics* 84 (2009), pp. 217-227; L. Tischler, "Extreme Jobs (And the People Who Love Them)", *Fast Company*, abril de 2005, pp. 55-60. http://www.glo-jobs.com/article.php?article_no=87; M. Conlin, "Do Us a Favor, Take a Vacation", *Bloomberg Businessweek*, 21 de mayo de 2007, www.businessweek.com.

CASO 2 Creación de un mejor puesto de trabajo

Considere por un momento a una gerente de nivel medio en una compañía multinacional de alimentos, Fátima, quien parecería encontrarse en la cima de su carrera. Ella logra los estándares y las metas requeridos de manera consistente, ha establecido una relación exitosa con sus colegas, y la alta gerencia la ha identificado como alguien con un "alto potencial". Sin embargo, no está contenta con su trabajo. Está mucho más interesada en comprender cómo su organización podría utilizar los medios de comunicación masiva para sus campañas de marketing. De manera ideal, le gustaría renunciar y encontrar algo más adecuado para lo que le apasiona, pero en el escenario económico actual esto no es una opción. Por ello, decidió reconfigurar su trabajo actual de forma proactiva.

Fátima forma parte de un movimiento hacia el "diseño" del puesto de trabajo, que es el proceso de reorganizar el propio trabajo de manera deliberada, con la finalidad de que se ajuste mejor a los deseos, las fortalezas y los intereses propios. El aspecto fundamental del rediseño laboral consiste en crear diagramas de actividades cotidianas con un entrenador. Luego, el individuo y el entrenador identifican en colaboración las tareas que se ajustan a los intereses personales, y las que tienden a reducir la motivación y la satisfacción. Después, el cliente y el entrenador trabajan en conjunto para idear formas de destacar las actividades preferidas y reducir las que sean menos interesantes. Muchas de las personas que han intervenido en el rediseño laboral, descubren que, al considerar la situación con mayor detenimiento, tienen mayor control sobre su trabajo de lo que pensaban.

Entonces, ¿cómo rediseñó Fátima su puesto de trabajo? Primero se dio cuenta de que estaba dedicando gran parte de su tiempo a vigilar el desempeño de su equipo y a responder sus preguntas, y que casi no trabajaba los proyectos creativos que la inspiran. Luego, pensó en la forma de modificar su relación con el equipo, de modo que las actividades incorporaran su gran interés por las estrategias en los medios de comunicación masiva, y centró más las actividades del equipo en el desarrollo de una nueva forma de marketing. También identificó a los miembros del equipo que podrían ayudarla a implementar las nuevas estrategias y dirigió sus interacciones hacia las nuevas metas. Como resultado, no sólo aumentó su involucramiento en el trabajo, sino que también ha desarrollado nuevas ideas que han progresado y fueron reconocidas dentro de la organización. En resumen, describió que al examinar de manera activa y creativa su trabajo, fue capaz de modificar sus actividades actuales para que se volvieran realmente satisfactorias.

Preguntas

1. ¿Por qué cree que muchos individuos ocupan puestos que no son satisfactorios? ¿Las organizaciones ayudan a las personas a rediseñar su puesto de trabajo para que sea satisfactorio y motivante? Si su respuesta es negativa, ¿por qué?
2. Piense qué podría hacer para reorganizar su puesto de trabajo. ¿Los principios de la adaptación laboral que se describieron anteriormente son relevantes para su trabajo? ¿Por qué?

3. Algunas personas afirman que el rediseño laboral suena bien en principio, pero que no necesariamente está disponible para todos. ¿Qué tipo de puestos de trabajos probablemente no sean adecuados para la adaptación de las actividades laborales?
4. ¿El enfoque del rediseño laboral tiene algunas desventajas potenciales? ¿Cómo se podrían reducir dichos problemas?

Fuentes: Basado en A. Wrzesniewski, J. M. Berg y J. E. Dutton, "Turn the Job You Have into the Job You Want", *Harvard Business Review* (junio de 2010), pp. 114-117; A. Wrzesniewski y J. E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review* 26 (2010), pp. 179-201; y J. Caplan, "Hate Your Job? Here's How to Reshape It", *Time* (4 de diciembre de 2009), www.time.com.

NOTAS

1. S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology* (mayo de 1984), pp. 1191-1205.
2. A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", *Journal of Social Issues* (otoño de 1969), pp. 41-78.
3. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
4. Véase, por ejemplo, L.R. Fabrigar, R. E. Petty, S. M. Smith y S. L. Crites, "Understanding Knowledge Effects on Attitude Behavior Consistency: The Role of Relevance, Complexity, and Amount of Knowledge", *Journal of Personality and Social Psychology* 90, núm. 4 (2006), pp. 556-557; y D. J. Schleicher, J. D. Watt y G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004), pp. 165-177.
5. Véase, por ejemplo, J. Nocera, "If It's Good for Phillip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?", *The New York Times* (18 de junio de 2006).
6. Véase L. R. Glasman y D. Albarracín, "Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation", *Psychological Bulletin* (septiembre de 2006), pp. 778-822; I. Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc., 2001), pp. 27-58; y M. Riketta, "The Casual Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies", *Journal of Applied Psychology*, 93, núm. 2 (2008), pp. 472-481.
7. *Ibid.*
8. D. A. Harrison, D. A. Newman y P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", *Academy of Management Journal* 49, núm. 2 (2006), pp. 305-325.
9. D. P. Moynihan y S. K. Pandey, "Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Administration & Society* 39, núm. 7 (2007), pp. 803-832.
10. Véase, por ejemplo, J. M. Diefendorff, D. J. Brown y A. M. Kamin, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2002), pp. 93-108.
11. Basado en G. J. Blau y K. R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review* (abril de 1987), p. 290.
12. G. Chen y R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal* 46, núm. 5 (2003), pp. 591-607; A. Ergeneli, G, Saglam y S. Metin, "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research* (enero de 2007), pp. 41-49; y S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 3 (2004), pp. 332-349.
13. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 8, 2004, pp. 951-968.
14. J. M. Diedendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin y R. G. Lord, "Examinating the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2002), pp. 93-108.
15. M. R. Barrick, M. K. Mount y J. P. Strauss, "Antecedents of Involuntary Turnover Due to A Reduction in Force", *Personnel Psychology* 47, núm. 3 (1994), pp. 515-535.
16. O. N. Solinger, W. van Olffen y R. A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 70-83.
17. B J. Hoffman, C A. Blair, J. P. Meriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 555-566.
18. T. A. Wright y D. G. Bonett, "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2002), pp. 1183-1190.

19. T. W. H. Ng, D. C. Feldman y S. S. K. Lam, "Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 744-751.
20. Véase, por ejemplo, K. Bentein, C. Vandenberghe, R Vandenberg y F. Stinghamber, "The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach", *Journal of Applied Pscychology* 90 (2005), pp. 468-482; y J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg, T. M. Glomb y D. Ahlburg, " The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It´s About Time", *Journal of Applied Pscychology* 90 (2005), pp. 634-658.
21. J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time", *Academy of Management Journal* 51 (2008), pp. 1223-1245.
22. L. Rhoades, R. Eisenberger y S. Armelli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5 (2001), pp. 825-836.
23. C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay y J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1177-1187; y P. Eder y R. Eisenberg, "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management* 34, núm. 1 (2008), pp. 56-68.
24. J. Farh, R. D. Hackett y J. Liang, "Individual-Level Cultural Values of Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007), pp. 715-729
25. B. L. Rich, J. A. Lepine y E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal* 53 (2010), pp. 617-635.
26. J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 268-279.
27. N. R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007); y R. J. Vance, *Employee for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
28. W. H. Macey y B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008), pp. 3-30; A. Sacks, "The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy is the Water?", *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008), pp. 40-43.
29. L. Rhoades y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 698-714; R. L. Payne y D. Morrison, "The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well-Being Versus Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal* 15, núm. 3 (2002), pp. 231-244.
30. Para revisar problemas con el concepto de satisfacción laboral, véase R. Hodson, "Workplace Behaviors", *Work and Occupations* (agosto de 1991), pp. 271-90; y H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 1-3.
31. El estudio nacional de Wyatt Company de 1989, WorkAmerica, identificó 12 dimensiones de la satisfacción: organización del trabajo, condiciones laborales, comunicaciones, desempeño laboral y revisión del desempeño, colegas, supervisión, administración de la compañía, salario, prestaciones, desarrollo profesional y capacitación, contenido y satisfacción del puesto de trabajo, e imagen de la compañía y cambio.
32. Véase E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), p. 3.
33. J. Wanous, A. E. Reichers y M. J. Huddy, "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1997), pp. 247-252.
34. A. F. Chelte, J. Wright y C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970's", *Monthly Labor Review* (noviembre de 1982), pp. 33-36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study", *Monthly Labor Review*, (febrero de 1985), p. 52; K. Bowman, "Attitudes About Work, Chores, and Leisure in America", *AEI Opinion Studies* (25 de agosto de 2003); y J. Pepitone, "U.S. Job Satisfaction Hits 22-Year Low", *CNNMoney.com* (5 de enero de 2010).
35. W. K. Balzer, J. A. Kihm, P. C. Smith, J. L. Irwin, P. D. Bachiochi, C. Robie, E. F. Sinar y L. F. Parra, *User's Manual for the Job Descriptive Index (JDI); revisión de 1997) y Job In General Scales* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University, 1997).
36. M. J. Gelfand, M. Erez y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology* 58 (2007), pp. 479-514; y A. S. Tsui, S. S. Nifadkar y A. Y. Ou, "Cross National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 426-478.
37. M. Benz y B. S. Frey, "The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries", documento de trabajo 173, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, noviembre de 2003 (http://ssrn.com/abstract-475140); y P. Warr, *Work, Hapiness, and Unhapiness* (Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum, 2007).
38. J. Barling, E. K. Kelloway y R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 276-83; F. W. Bond y D. Bunce, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (2003), pp. 1057-1067.
39. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1332-1356; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), 1082-1103.

40. E. Diener, E. Sandvik, L. Seidlitz y M. Diener, "The Relationship Between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute?", *Social Indicators Research* 28 (1993), pp. 195-223.
41. E. Diener y M. E. P. Seligman, "Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being", *Psychological Science in the Public Interest* 5, núm. 1 (2004), pp. 1-31; A. Grant, "Money = Happiness? That's Rich: Here's the Science Behind the Axiom", *The (South Mississippi) Sun Herald* (8 de enero de 2005).
42. T. A. Judge y C. Hurst, "The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research", en D. Nelson & C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (London, UK: Sage Publications, 2007), pp. 159-174.
43. Véase D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidemensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, (diciembre de 1983), pp. 596-606; C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers y A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1988), pp. 599-627; M. J. Withey y W. H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, (diciembre de 1989), pp. 521-39; J. Zhoy y J. M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal* (agosto de 2001), pp. 682-96; J. B. Olson-Buchanan y W. R. Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, (diciembre de 2002), pp. 1167-74; y A. Davis-Blake, J. P. Broschak y E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003), pp. 475-485.
44. R. B. Freeman, "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review* (enero de 1978), pp. 135-141.
45. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Quantitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin* (mayo de 2001), pp. 376-407.
46. C. Ostroff, "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1992), pp. 963-74; A. M. Ryan, M. J. Schmitt y R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology* (invierno de 1996), pp. 853-82; y J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 268-279.
47. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000), pp. 513-563.
48. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 555-566.
49. S. L. Blader y T. R. Tyler, "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkage Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 445-464.
50. D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), 1082-1103.
51. R. Ilies, I. S. Fulmer, M Spitzmuller y M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 945-959.
52. R. Ilies, B. A. Scott y T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal* 49 (2006), pp. 561-575.
53. Véase, por ejemplo, D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, (primavera de 2001), pp. 101-14; y C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay y J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1177-1187; y M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 618-634.
54. J. M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune* (2 de febrero de 2009), pp. 55-60.
55. T. Frank, "Report: Low Morale May Hurt Airport Security", *USA Today* (25 de junio de 2008), p. A3; y J. Bailey, "Fliers Fed Up? The Employees Feel the Same", *The New York Times* (22 de diciembre de 2007), pp. A1, A18.
56. E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 1331; K. D. Scott y G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, (septiembre de 1985), pp. 599-612; R. Steel y J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1995), pp. 1616-1634.
57. J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time", *Academy of Management Journal* 51 (2008), pp. 1223-1245.
58. W. Hom y R. W. Griffeth, Employee Turnover (Cincinnati, OH: Southwestern, 1995); R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000), p. 479.
59. T. H. Lee, B. Gerhart, I. Weller y C. O. Trevor, "Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited job Offers", *Academy of Management Journal* 51, núm. 4 (2008), pp. 651-671.

60. P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh y S. Kessler, "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 3 (2006), pp. 446-460; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), 1082-1103.

61. K. Holland, "Inside the Minds of Your Employees", *New York Times* (28 de enero de 2007), p. B1; "Study Sees Link Between Morale and Stock Price", *Workforce Management* (27 de febrero de 2006), p. 15; y "The Workplace as a Solar System", *New York Times* (28 de octubre de 2006), p. B5.

62. E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off?", *The Wall Street Journal* (18 de junio de 2007), p. B3.

63. Harrison, D. A, Newman, D. A., y Roth, P. L., "How Important Are Job Attitudes?: Meta-analytic comparisons for integrative behavioral outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, núm. 49. pp. 320-321.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo, y señalar cuáles son los fundamentales.

2 Analizar si las emociones son racionales y cuáles son las funciones que desempeñan.

3 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo.

4 Analizar el efecto que el trabajo emocional tiene sobre los empleados.

5 Describir la teoría de los eventos afectivos e identificar sus aplicaciones.

6 Comparar los argumentos a favor y en contra de la inteligencia emocional.

7 Identificar estrategias para la regulación emocional y sus posibles efectos.

8 Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**

AMOR EN EL TRABAJO: ¿YA NO ES UN TABÚ?

En otra época, las relaciones románticas en el lugar de trabajo eran tabú. Cuando las organizaciones se referían a ellas, a menudo lo hacían mediante un memorándum donde describían la política contra esa clase de vínculos entre colegas.

Aunque tales políticas no tenían fines malintencionados —en su mayoría, estaban motivadas por el deseo de evitar demandas por acoso sexual, debido a los sentimientos amorosos de alguien— también pasaban por alto una situación real: un gran porcentaje de parejas se conocen en el lugar de trabajo y, por muchas razones, el ámbito laboral es un sitio excelente para conocer a una futura pareja.

En una encuesta aplicada a 3,900 trabajadores realizada en 2011, casi 20 por ciento indicó haber salido con un colega al menos en dos ocasiones durante su carrera laboral, y aproximadamente una tercera parte de estos se casaron con los compañeros de trabajo con los que habían salido. Lo que es más, 65 por ciento de los individuos que salen con algún colega lo hace de manera abierta.

Nathan Shaw y Maiko Sato se conocieron en un programa de capacitación en Cisco. Durante dos años salieron abiertamente como colegas de trabajo. Cuando Nathan decidió proponerle matrimonio a Maiko, le pidió a su jefe que lo ayudara a sorprenderla. Durante una prueba falsa de un equipo para teleconferencias, la propuesta de Nathan apareció en la pantalla; Maiko aceptó y siguen felizmente casados y trabajando en las oficinas centrales de Cisco en San José, California.

Para Stacie Taylor, quien ha estado saliendo durante más de tres años con Cary Costello, colega en Zoot Enterprises (proveedor de servicios técnicos de Bozeman, Montana), encontrar una pareja en el trabajo suena lógico. "La gente pasa tanto tiempo laborando que se vuelve inevitable", comentó. Cary agregó: "Si usted está rodeado de un grupo de gente que piensa de forma similar y que tienen casi los mismos intereses, está destinado a ocurrir".

Sin embargo, hay algunos riesgos. Cuando la relación de Arti Banerjee de 27 años de edad con su compañero de trabajo se fue por la borda, su ex novio empezó a difundir rumores acerca de ella en la oficina y en Facebook. Él reenvío algunos de sus mensajes de texto a los compañeros de trabajo y, después de dos meses, Banerjee renunció.

Otro riesgo es la violación de la privacidad. Algunos empleados, con la finalidad de proteger su privacidad o por temor a la reacción de la organización, intentan mantener en secreto su relación; pero eso casi nunca funciona. Cuando Michelle Walters y Ryan Scholz, colegas en GMR Marketing empezaron a salir, ocultaron su relación. No obstante, poco después fueron descubiertos. Resultó que no tenían nada de qué preocuparse. Su jefe, Gary Reynolds, indica que GRM no cuenta con una política para las citas entre trabajadores: "¿Por qué tratar de regir una conducta así y crear una política cuando no se necesita?".

Fuentes: S. Shallenbarger, "For Office Romance, The Secret's Out", *The Wall Street Journal* (10 de febrero de 2010), pp. D1-D2; "Survey: Workplace Dating Losing Stigma", *UPI* (13 de febrero de 2011), www.upi.com; R. T. Sharma, "How to Handle an Office Romance, Especially after a Messy Breakup", *Economic Times* (1 de mayo de 2011), http://economictimes.indiatimes.com/.

4

Las emociones y los estados de ánimo

El tiempo enfría, el tiempo aclara; ningún estado de ánimo se puede mantener absolutamente inalterado con el curso de las horas. —Mark Twain



Fuente: Glow Images

Como ilustra la historia anterior, las emociones influyen en el comportamiento de la gente en el lugar de trabajo. Dada la función evidente que las emociones tienen en nuestras vidas, quizá le sorprendería saber que, hasta hace poco tiempo, el campo del CO no daba mucha atención al tema de las emociones.[1] ¿Por qué? Existen dos explicaciones posibles.

La primera es el *mito de la racionalidad*.[2] Hasta hace muy poco tiempo, el protocolo del mundo laboral mantenía las emociones tras bambalinas. Una organización bien dirigida no permitía que los empleados expresaran frustración, miedo, enojo, amor, odio, alegría, sufrimiento o sentimientos similares por considerarlos como la antítesis de la racionalidad. Aunque los investigadores y los gerentes sabían que las emociones forman una parte inseparable de la vida cotidiana, intentaban crear organizaciones libres de emociones. Desde luego, eso no era posible.

La segunda explicación es que muchas personas creían que las emociones de cualquier tipo eran perniciosas.[3] Los investigadores consideraban que las emociones negativas fuertes —sobre todo la ira— interferían con la habilidad de los empleados para trabajar de manera efectiva, y pocas veces las consideraban constructivas o como elementos que ayudaran a mejorar el desempeño.

Es cierto que algunas emociones, sobre todo cuando se expresan en el momento inadecuado, suelen obstaculizar el buen desempeño, pero es un hecho que los empleados llevan sus emociones al lugar de trabajo todos los días, y ningún estudio del CO estaría completo sin tomar en cuenta su función en el comportamiento laboral.



¿Cuáles son sus sentimientos ahora?

En la Self-Assesment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.D.1 (How Are You Feeling Right Now?) y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál puntuación resultó más alta: la del estado de ánimo positivo o la del negativo? ¿En qué difieren tales puntuaciones con las de sus compañeros de clase?
2. ¿Le sorprende su calificación? ¿Por qué?
3. ¿Qué cuestiones influyen en sus estados de ánimo positivos? ¿Y en los negativos?

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo?

1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo y señalar cuáles son los fundamentales.

Para el siguiente análisis necesitaremos aclarar tres términos que se vinculan estrechamente: *afecto*, *emociones* y *estados de ánimo*.

El **afecto** es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto las emociones como los estados de ánimo.[4] Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo.[5] Los **estados de ánimo** son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (aunque no siempre) surgen sin que un evento específico los estimule.[6]

La mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo.[7] Por ejemplo, si alguien lo tratara con descortesía, usted se enfadaría. Es probable que ese sentimiento intenso de enojo llegue y se vaya con rapidez, quizá en cuestión de segundos. Tal vez cuando se encuentre de mal humor se sienta mal durante varias horas.

Las emociones son reacciones hacia una persona (ver a un amigo en el trabajo lo hace sentir bien) o un evento (tratar con un cliente grosero le provocaría un sentimiento de frustración). Usted manifiesta emociones cuando está "feliz por algo, enfadado con alguien y temeroso de algo".[8] Por el contrario, los estados de ánimo generalmente no se dirigen a una persona o un evento. Sin embargo, las emociones se convierten en estados de ánimo, cuando se pierde la atención del evento o del objeto que suscitó el sentimiento. Además, de la misma manera, los estados de ánimo buenos o malos harían más emocional su respuesta a un evento. Por eso, cuando un colega critica la forma en que usted habla a un cliente, usted podría de-

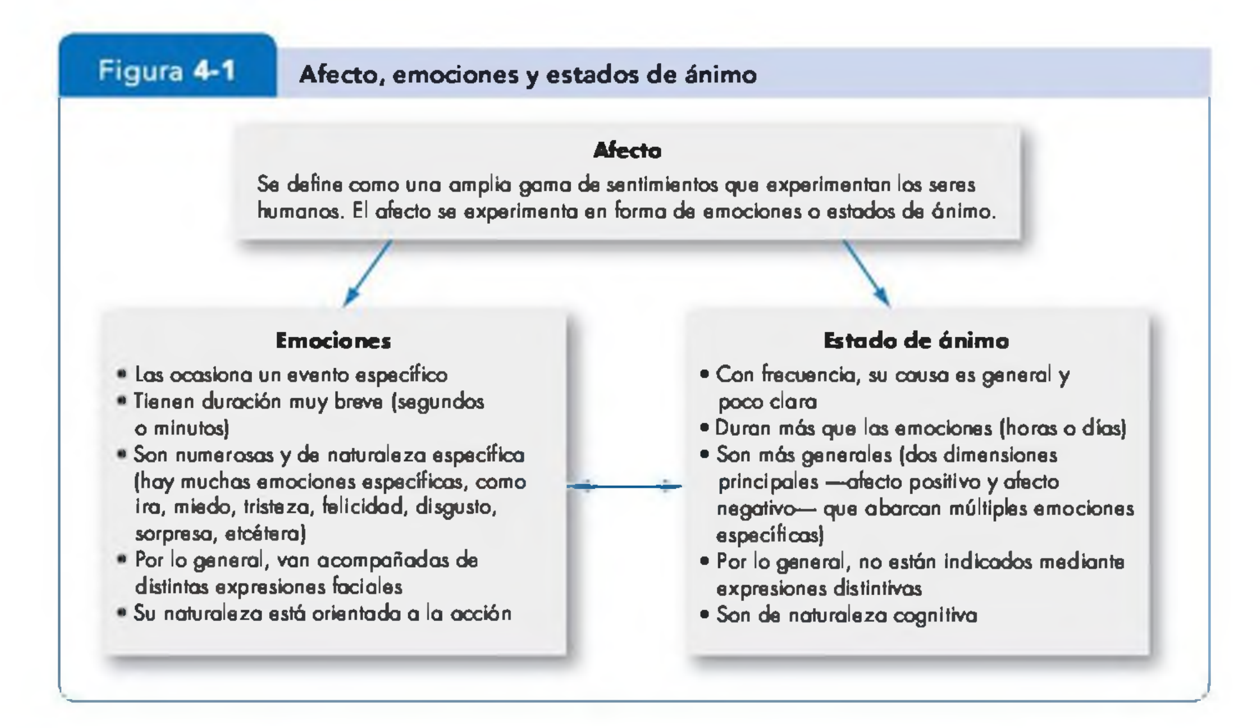
mostrar una emoción (enojo) hacia un objeto específico (su colega). No obstante, conforme la emoción específica se disipe, por lo general se sentirá desalentado. Este sentimiento no puede atribuirse a un solo acontecimiento; usted no está en su estado normal. Entonces, podría reaccionar en forma exagerada frente a otros eventos. Dicho estado afectivo describe un estado de ánimo. La figura 4-1 muestra las relaciones entre afecto, emociones y estado de ánimo.

En primer lugar, como se observa en la figura, el afecto es un término amplio que incluye tanto las emociones como los estados de ánimo. En segundo lugar, hay diferencias entre las emociones y los estados de ánimo. Las emociones las ocasiona un evento específico y son más fugaces que los estados de ánimo. Otras diferencias son todavía más sutiles, como el hecho de que a diferencia de los estados de ánimo, las emociones tienden a revelarse con más claridad mediante expresiones faciales. Asimismo, algunos investigadores especulan que las emociones se orientan más a la acción —quizá conducen a un acto más inmediato—, en tanto que los estados de ánimo son más cognitivos, lo que significa que nos hacen pensar o inquietan por un rato.[9]

Por último, la figura indica que las emociones y los estados de ánimo están muy relacionados y se pueden influir mutuamente. Por ejemplo, obtener el trabajo de sus sueños generaría una emoción de alegría, pero también lo pondría de buen humor durante varios días. De manera similar, estar de buen o mal humor depende de que experimente una emoción positiva o negativa en forma más intensa, de lo que ocurriría en otro caso. Por ejemplo, si está de mal humor, "estallará" en respuesta al comentario de un compañero de trabajo cuando, en condiciones normales, esto tan solo habría generado una reacción leve.

Aunque el afecto, las emociones y los estados de ánimo en teoría son separables, en la práctica la distinción no siempre es clara. En determinadas áreas los investigadores han estudiado sobre todo los estados de ánimo, y en otras las emociones. Así, cuando se revisan los temas del CO acerca de las emociones y los estados de ánimo, se verá que en algunos de ellos hay más información sobre las primeras y en otros hay más acerca de los segundos. Es así simplemente por el estatus de las investigaciones.

Figura 4-1 Afecto, emociones y estados de ánimo



afecto *Amplia gama de sentimientos que experimentan los seres humanos.*

emociones *Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.*

estado de ánimo *Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de un estímulo contextual.*

El conjunto básico de las emociones

¿Cuántas emociones existen? Hay docenas de emociones como enojo, desdén, entusiasmo, envidia, temor, frustración, decepción, incomodidad, disgusto, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza. Diversos investigadores han tratado de limitarlas a un conjunto fundamental.[10] Sin embargo, algunos estudiosos argumentan que no tiene sentido pensar que hay emociones básicas, porque incluso las que rara vez experimentamos, como la conmoción, ejercen un efecto significativo sobre nosotros.[11] Otros investigadores, e incluso filósofos, plantean que hay emociones universales comunes a todas los seres humanos. René Descartes, a quien con frecuencia se denomina como el fundador de la filosofía moderna, identificó seis "pasiones sencillas y primitivas" —asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza— y argumentó que: "todas las demás están compuestas por algunas de estas seis o se derivan de ellas".[12] Otros filósofos como Hume, Hobbes y Spinoza identificaron categorías de emociones, aunque todavía es tarea de los investigadores contemporáneos demostrar la existencia de un conjunto básico de emociones.

Los psicólogos han intentado identificar las emociones básicas por medio del análisis de las expresiones faciales.[13] Un problema con ese enfoque es que algunas de ellas son demasiado complejas como para reflejarse con facilidad en nuestros rostros. Por ejemplo, muchos creen que el amor es la más universal de todas las emociones[14] y que, sin embargo, no es fácil expresarlo únicamente mediante expresiones faciales. Asimismo, las culturas tienen normas que rigen las expresiones emocionales, de modo que no siempre es lo mismo cómo *experimentamos* una emoción que cómo la *demostramos*. Quienes viven en Estados Unidos y en el Medio Oriente reconocen que una sonrisa indica alegría, pero en el Medio Oriente una sonrisa también suele considerarse una señal de atracción sexual, por lo que las mujeres han aprendido a no sonreír a los hombres.[15] En los países colectivistas, los individuos son más proclives a creer que las expresiones emocionales de los demás se asocian con la relación que existe entre ellos; mientras que los habitantes de culturas individualistas no consideran que las expresiones emocionales de los demás estén dirigidas a ellos. En contraste, los dependientes de las tiendas al detalle en Francia tienen la mala fama de ser hoscos con los clientes (como confirmó un informe del propio gobierno francés). Por otro lado, compradores alemanes serios son recibidos por el personal amigable y servicial de Walmart.[16] Y muchas compañías de hoy ofrecen programas de manejo de la ira para enseñar a sus empleados cómo contener o incluso ocultar sus sentimientos más íntimos.[17]

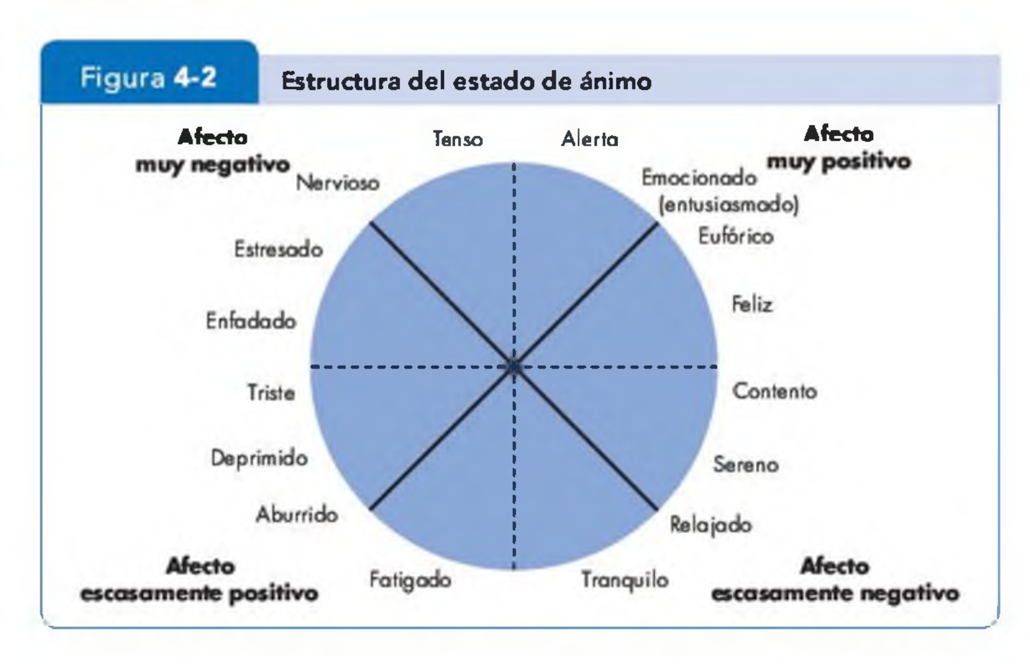
No es probable que los psicólogos o filósofos se pongan completamente de acuerdo en un conjunto de emociones básicas, o incluso en si tiene sentido hablar al respecto. Aun así, muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, repugnancia y sorpresa.[18] Incluso algunos estudiosos trazan las seis emociones como parte de un continuo: felicidad-sorpresa-miedo-tristeza-ira-repugnancia.[19] Cuanto más cerca entre sí estén dos emociones en este continuo, más probable será que las personas las confundan. Por ejemplo, en ocasiones se confunde la felicidad con la sorpresa, pero rara vez con la repugnancia. Además, como veremos más adelante, los factores culturales también influyen en las interpretaciones.

Los estados de ánimo básicos: afecto positivo y afecto negativo

Una forma de clasificar las emociones es como positivas o negativas.[20] Las emociones positivas —como la alegría y la gratitud— expresan una valoración o un sentimiento favorable. Las negativas —como la ira o la culpa— expresan lo opuesto. Hay que tener en cuenta que las emociones no son neutrales. Ser neutral significaría no tener emociones.[21]

Al agrupar las emociones en las categorías positiva y negativa, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general, en vez de aislar una en particular. En la figura 4-2, el entusiasmo es un indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que el aburrimiento es el indicador puro de un afecto escasamente positivo. De manera similar, el nerviosismo es el indicador puro de un afecto muy negativo, y la relajación es el indicador puro de un afecto poco negativo. Por último, ciertas emociones —como estar contento (mezcla de afectos muy positivo y poco negativo) o

Figura 4-2 Estructura del estado de ánimo



triste (mezcla de afectos poco positivo y muy negativo)— se encuentran en un punto intermedio. Observará que este modelo no incluye todas las emociones. Algunas de ellas, como la sorpresa, no se ajustan bien porque no son claramente positivas ni negativas.

Por tanto, es posible considerar el afecto positivo como una dimensión del estado de ánimo que consiste en emociones positivas como estar emocionado, tener confianza en sí mismo y mostrar alegría en el extremo alto; así como el aburrimiento, la depresión y la fatiga, en el extremo bajo. El afecto negativo es una dimensión del estado de ánimo que consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo alto; y relajación, tranquilidad y aplomo en el extremo bajo. (Nota: los afectos positivo y negativo son estados de ánimo. Utilizamos tales denominaciones en vez de estado de ánimo positivo y estado de ánimo negativo, porque así es como los investigadores los clasifican).

El afecto positivo y el afecto negativo influyen sobre el desempeño en el trabajo y más allá de este, en el sentido de que matizan nuestras percepciones, que a la vez se convierten en la propia realidad. Por ejemplo, una sobrecargo de aviación colocó un blog anónimo en la Web, donde afirmaba lo siguiente: "Trabajo en un tubo de aluminio presurizado, y el ambiente afuera de mi 'oficina' es incapaz de sustentar la vida humana. Además de esto, la vida humana en el interior en ocasiones no es sostenible [...] en realidad los pasajeros pueden ser unos auténticos idiotas. Con frecuencia me tratan sin respeto, nadie me escucha [...] hasta que los amenazo con lanzarlos fuera del avión".[22] Es claro que si una sobrecargo está de mal humor, ello va a influir en las percepciones que tenga de los pasajeros, quienes a su vez influirán en su comportamiento.

Las emociones negativas se pueden convertir en estados de ánimo negativos. Los individuos piensan en los eventos que generaron sus emociones negativas fuertes cinco veces más tiempo del que dedican a aquellos que crearon las emociones positivas fuertes.[23] Por consiguiente, se esperaría que la gente recuerde las experiencias negativas con más facilidad que las positivas. Tal vez una de las razones sea que, para la mayoría de nosotros, también son más inusuales. De hecho, las investigaciones revelan una **desviación positiva**, que significa que con una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular), la mayoría de los individuos experimenta un estado de ánimo ligeramente positivo.[24] Así, para la mayoría de la gente, los estados de ánimo positivos son un poco más comunes que los negativos. La

afecto positivo *Dimensión del estado de ánimo que en el extremo alto consiste en emociones positivas específicas como entusiasmo, seguridad en uno mismo y alegría; y en el extremo bajo, aburrimiento, depresión y fatiga.*

afecto negativo *Dimensión del estado de ánimo que en el extremo alto consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad; y en el extremo bajo, relajación, tranquilidad y aplomo.*

desviación positiva *Tendencia de la mayoría de individuos a experimentar un estado de ánimo ligeramente positivo, si hay una aportación igual a cero (cuando no sucede nada en particular).*

desviación positiva también parece operar en el trabajo. Un estudio acerca de representantes de servicio al cliente en un centro de atención telefónica británico (trabajo donde seguramente resulta difícil tener sentimientos positivos) reveló que las personas informaban tener estados de ánimo positivos durante 58 por ciento de las veces.[25]

¿El grado en que la gente experimenta estas emociones positivas y negativas varía según la cultura? La respuesta es sí. En China, sus habitantes reportan experimentar menores emociones positivas y negativas que las personas de otras culturas, en tanto que las emociones que experimentan son menos intensas. En comparación con los chinos continentales, los taiwaneses se asemejan más a los trabajadores estadounidenses en la forma en que viven las emociones: en promedio, informan tener más emociones positivas y menos negativas que sus contrapartes chinas.[26] Parece que los individuos en la mayoría de las culturas experimentan ciertas emociones positivas y negativas, pero la frecuencia y la intensidad varían hasta cierto punto.[27] A pesar de esas diferencias, los individuos de todo el mundo interpretan las emociones negativas y positivas de forma muy parecida. Todos consideramos las emociones negativas como el odio, el terror y la furia como peligrosas y destructivas, y preferimos las emociones positivas como la alegría, el amor y la felicidad. Sin embargo, algunas culturas valoran ciertas emociones más que otras. La cultura estadounidense valora el entusiasmo, mientras que los chinos consideran que las emociones negativas son más útiles y constructivas frente a la valoración de los norteamericanos. En general, el orgullo es una emoción positiva en las culturas occidentales individualistas, como Estados Unidos; aunque las culturas orientales como China y Japón consideran al orgullo como algo indeseable.[28]

La función de las emociones

2 Analizar si las emociones son racionales y cuáles son las funciones que desempeñan.

¿Las emociones nos vuelven irracionales? ¿Qué tan seguido escucha que alguien le dice: "Oh, te estás dejando llevar por tus emociones"? Usted tal vez se haya ofendido. Carl Sagan, el famoso astrónomo, escribió alguna vez: "Cuando experimentamos emociones fuertes, corremos el riesgo de engañarnos". Observaciones como esta sugieren que la racionalidad y la emoción entran en conflicto, y que si se demuestran emociones se podría actuar en forma irracional. Un equipo de autores sostiene que demostrar emociones como la tristeza, hasta el punto del llanto, es tan nocivo para una carrera que deberíamos salir del recinto, antes que permitir que otros sean testigos de una demostración así de emocional.[29] Puntos de vista como los anteriores sugieren que la demostración o incluso la experiencia de las emociones nos haría parecer débiles, frágiles o irracionales. Sin embargo, las investigaciones están en desacuerdo y demuestran cada vez con más frecuencia que las emociones en realidad son fundamentales para el pensamiento racional.[30] De hecho, ha habido evidencia de esa relación desde hace mucho tiempo.

Veamos el ejemplo de Phineas Gage, quien fue trabajador ferroviario en Vermont. Un día de septiembre de 1848, al preparar una carga explosiva en su trabajo, esta explotó por accidente y lanzó por el aire una barra de hierro de poco más de un metro de longitud, que golpeó el lado izquierdo de la mandíbula inferior de Gage, y salió por la parte superior de su cráneo. Sorprendentemente, Gage sobrevivió. Podía leer y hablar, y tenía un desempeño por arriba del promedio en pruebas de habilidad cognitiva. Sin embargo, quedó claro que había perdido su capacidad de experimentar emociones. Se mantenía impertérrito incluso en las ocasiones más tristes o más felices. La incapacidad de Gage para expresar sus emociones finalmente anuló su raciocinio. Comenzó a tomar decisiones irracionales en su vida, pues tenía con frecuencia comportamientos erráticos que iban en contra de sus propios intereses. A pesar de ser un hombre inteligente cuyas habilidades intelectuales no se vieron dañadas por el accidente, Gage pasó de un trabajo a otro hasta que un día terminó en un circo. Al comentar la condición de Gage, un experto afirmaba que: "La razón tal vez no sea tan pura como la mayoría de nosotros pensamos o queremos que sea [...] las emociones y sentimientos quizá no sean intrusos en el bastión del raciocinio: podrían estar entretejidos en sus redes, para bien y para mal".[31]

El ejemplo de Phineas Gage y muchos otros estudios sobre lesiones cerebrales demuestran que las emociones tienen una importancia fundamental para el pensamiento racional. Para ser racionales debemos tener la capacidad de experimentar

emociones. ¿Por qué? Porque nos brindan información importante sobre la manera en que entendemos el mundo que nos rodea. ¿De verdad alguien querría que un gerente tomara la decisión de despedir a un trabajador sin tomar en cuenta sus emociones o las del trabajador? La clave para tomar buenas decisiones es utilizar tanto el pensamiento racional como los sentimientos.

¿Las emociones nos convierten en individuos con ética? Un creciente cuerpo de investigación ha empezado a examinar la relación entre las emociones y las actitudes morales.[32] Antes se creía que, al igual que en la toma de decisiones en general, la mayoría de las decisiones éticas se basaba en procesos cognitivos de orden superior, pero las investigaciones sobre las emociones morales cada vez cuestionan más dicha perspectiva. Algunos ejemplos de emociones morales son los sentimientos de compasión ante el sufrimiento de los demás, la culpa por la conducta inmoral propia, el enojo frente a las injusticias cometidas contra otras personas, el desprecio por quienes actúan de forma poco ética y el disgusto ante las transgresiones de las normas morales. Diversos estudios sugieren que tales reacciones se basan fundamentalmente en los sentimientos, y no en procesos cognoscitivos.

Trate de relacionar esta investigación con su propia vida para saber cómo funciona el modelo emocional de la ética: considere el terremoto masivo que azotó a Japón en 2011. Cuando escuchó la noticia, ¿se sintió emocionalmente alterado por el sufrimiento de otras personas o hizo un cálculo racional sobre su situación desafortunada? Considere el caso en que usted hizo algo que lastimó a alguien más. ¿Se sintió molesto o enojado consigo mismo? O bien, piense en alguna ocasión en que haya sido testigo del trato injusto hacia otro individuo. ¿Sintió desprecio por quien actuó de forma injusta? ¿O realizó un cálculo racional frío acerca de la justicia en esa situación? La mayoría de la gente que piensa en estas situaciones experimenta al menos cierta afectación emocional que podría impulsarle a efectuar alguna acción de índole ética, como donar dinero para ayudar a otros, disculparse e intentar reparar el daño, o intervenir para defender a quien haya sido maltratado. En resumen, se podría concluir que las personas que tienen un comportamiento ético toman sus decisiones, al menos en parte, basadas en sus emociones y en sus sentimientos, y esa reacción emocional suele implicar algo bueno.

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo

3 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo.

¿Alguna vez ha dicho: "Hoy me levanté con el pie izquierdo"? ¿Le ha hablado con brusquedad a algún colega o familiar sin motivo aparente? Si lo ha hecho, es probable que se pregunte de dónde vienen las emociones y los estados de ánimo. A continuación estudiaremos algunas de sus principales influencias.

Personalidad Los estados de ánimo y las emociones tienen un rasgo componente: la mayoría de los individuos tiene una tendencia inherente a experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que los demás. Además, las personas difieren por naturaleza en la intensidad con que experimentan la misma emoción. Compare a Bobby Knight, entrenador de baloncesto del equipo Texas Tech, con Bill Gates, presidente de Microsoft. Es fácil que el primero estalle en cólera, mientras que el segundo es relativamente frío y escasamente emocional. Knight y Gates difieren en su **intensidad afectiva**, que es la fuerza con que experimentan sus emociones".[33] Las personas con gran intensidad afectiva experimentan las emociones tanto positivas como negativas con mayor profundidad: cuando están tristes se sienten realmente tristes, y cuando están contentas se sienten verdaderamente contentas.

intensidad afectiva *Diferencias individuales en la fuerza con que las personas experimentan sus emociones.*



¿Cuál es mi intensidad afectiva?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad IV.D.2 (What's My Affect Intensity?).

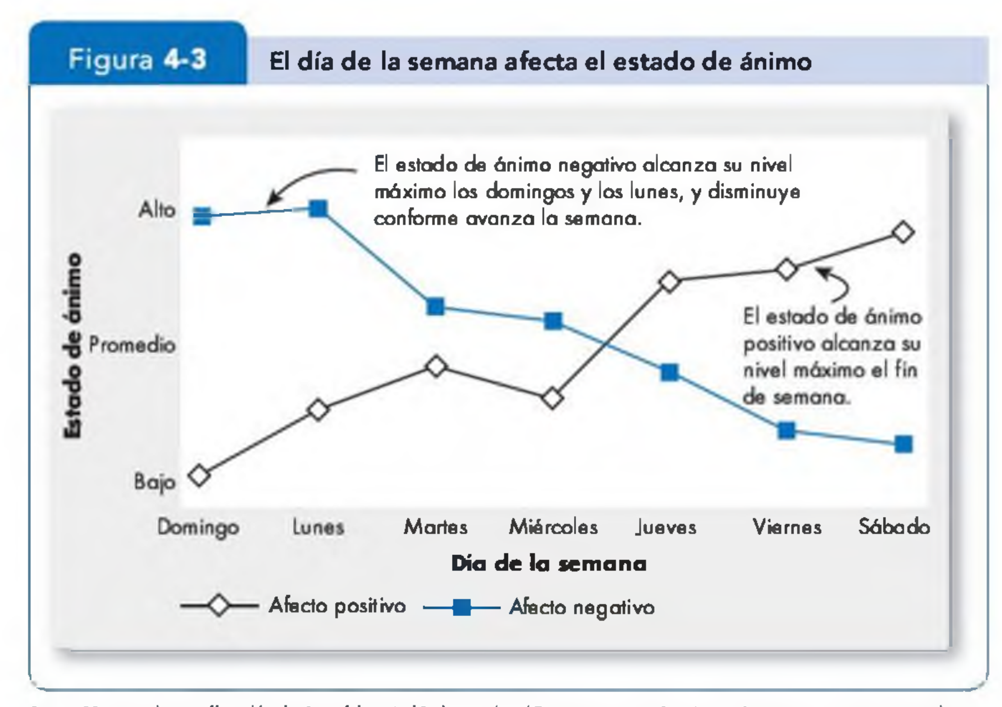
Día de la semana y hora del día ¿Las personas están de mejor humor los fines de semana? Como se observa en la figura 4-3, la gente suele estar de peor humor (máximo afecto negativo y mínimo afecto positivo) a principios de semana, y de mejor humor (máximo afecto positivo y mínimo afecto negativo) al final de la semana.[34]

¿Y qué ocurre con la hora del día? (Véase la figura 4-4). Es frecuente pensar que las personas son "matutinas" o "nocturnas". Sin embargo, la mayoría de nosotros sigue el mismo patrón. Sin importar a qué hora nos acostemos en la noche o nos levantemos por la mañana, los niveles de afecto positivo tienden a estar en su máximo alrededor del punto medio entre la hora de levantarse y la de dormir. No obstante, el afecto negativo muestra escasas fluctuaciones durante el día.

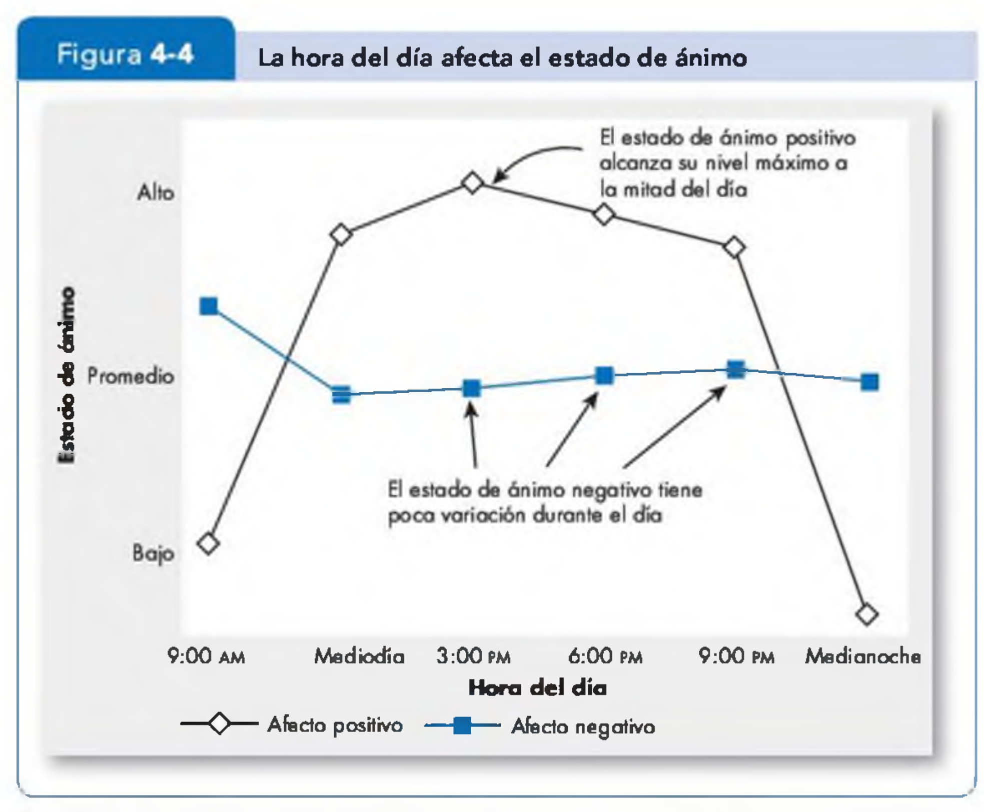
¿Qué significa esto para el comportamiento organizacional? No es buena idea pedir un favor a alguien, o darle malas noticias, el lunes por la mañana. Nuestras interacciones en el lugar de trabajo serán más positivas después del medio día y ya bien entrada la semana.

El clima ¿Cuándo cree usted que estaría de mejor humor: cuándo hay una temperatura de 20 grados centígrados y está soleado, o cuando el día está nublado, frío y lluvioso? Muchas personas creen que su estado de ánimo depende del clima; sin embargo, un cuerpo bastante grande y detallado de evidencias, reunidas por múltiples investigadores, sugiere que el clima tiene muy poco efecto sobre el estado de ánimo.[35] Un experto concluyó que: "Contra el punto de vista cultural prevaleciente, los datos indican que la gente no afirma estar de mejor humor en los días despejados y soleados (o a la inversa, de peor humor en los días grises y lluviosos)".[36] La correlación ilusoria explica por qué la gente tiende a pensar que el buen clima mejora su estado de ánimo, lo que ocurre cuando se asocian dos eventos entre los cuales en realidad no hay conexión alguna.

Figura 4-3 El día de la semana afecta el estado de ánimo



Fuente: "Our Moods Are Affected by the Day of the Week", de *Mood and Temperament*, por D. Watson. Reimpreso con autorización de Guilford Publications, Inc.

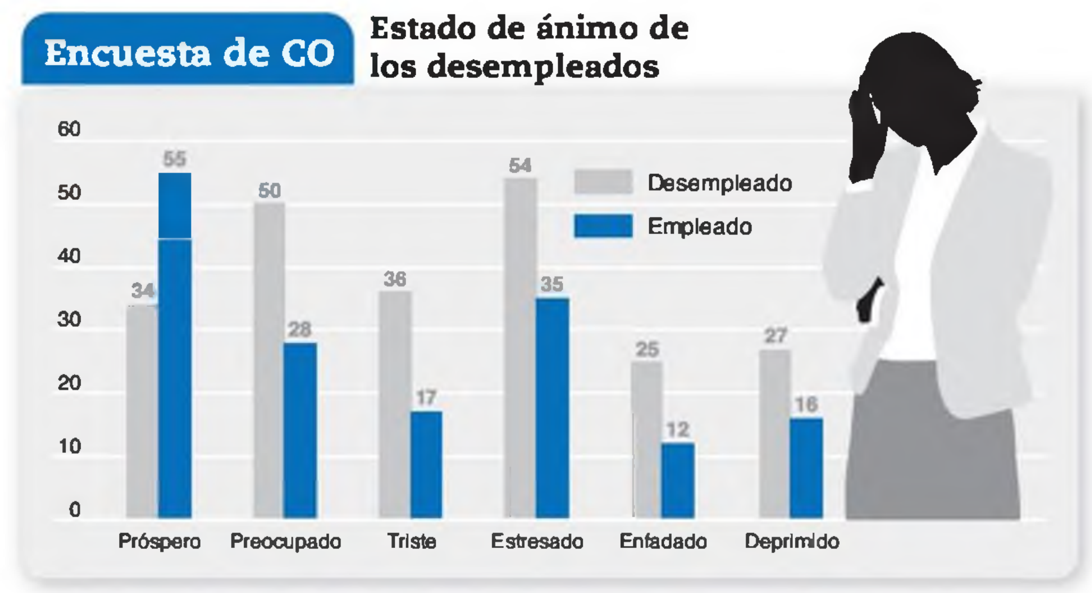


Fuente: "Our Moods Are Affected by the Day of the Week", de *Mood and Temperament*, por D. Watson. Reimpreso con autorización de Guilford Publications, Inc

Estrés Como es fácil imaginar, las situaciones cotidianas estresantes en el trabajo (un correo electrónico obsceno, una fecha límite inminente, la pérdida de una venta importante, un regaño del jefe) afectan de manera negativa el estado de ánimo. Los efectos del estrés se acumulan con el paso del tiempo. Como señalan los autores de un estudio: "experimentar constantemente eventos estresantes, incluso de bajo nivel, tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles crecientes de tensión con el tiempo".[37] Los altos niveles de estrés empeoran el estado de ánimo y hacen que el individuo experimente más emociones negativas. Considere el siguiente comentario en el blog de un trabajador: "Hoy estoy con un humor negro [...] físicamente me siento agotado, y el clima combinado con la cantidad de personal y trabajo que necesito hacer me están matando". Si bien en ocasiones nos beneficiamos del estrés, la mayoría de la gente, como este bloguero, descubre que el estrés tiene consecuencias en el estado de ánimo.[38]

Actividades sociales ¿Usted suele estar más feliz cuando sale con sus amigos? Para mucha gente, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto sobre el estado de ánimo negativo. Sin embargo, ¿las personas con estado de ánimo positivo buscan interacciones sociales o estas últimas hacen que las personas se sientan de buen humor? Parece que ambas situaciones son ciertas.[39] Además, ¿importa el *tipo* de actividad social? Sí, importa. Las investigaciones sugieren que las actividades físicas (esquiar o hacer caminatas con amigos), informales (ir a una fiesta) o hedonistas (comer con otras personas) están más asociadas con un incremento del estado de ánimo positivo, que los eventos formales (asistir a una junta) o sedentarios (ver televisión con amigos).[40]

correlación ilusoria *Tendencia de las personas a asociar dos eventos cuando en realidad no haya conexión alguna entre ellos.*



Fuente: E. Mendes y L. Saad, "For Unemployed, Length, Scale of Job Search Affects Well-Being, Life Ratings", *Gallup News* (25 de febrero de 2011), http://www.gallup.com/. Se reproduce con autorización

Sueño Los adultos estadounidenses afirman dormir menos que sus similares de la generación anterior.[41] ¿Dormir mal vuelve hostil a la gente? La calidad del sueño afecta el estado de ánimo. Los estudiantes universitarios y trabajadores adultos que duermen poco informan sentir más fatiga, enojo y hostilidad.[42] El hecho de dormir poco o mal perjudica la toma de decisiones y dificulta el control de las emociones.[43] Un estudio reciente sugiere que haber dormido mal la noche anterior también afecta negativamente la satisfacción laboral porque el individuo se siente fatigado e irritable y está menos alerta.[44]



El ejercicio y las actividades sociales son dos de las principales fuentes de las emociones y de los estados de ánimo. Para la mayoría de la gente, ejercitarse y participar en actividades sociales informales de tipo físico incrementa el buen humor. Blizzard, que es una empresa dedicada al desarrollo de software para entretenimiento, ofrece a sus empleados clases de yoga, una cancha de volibol de playa, una cancha de baloncesto, una pista para ciclismo y un gimnasio, donde pueden ejercitarse y socializar. Al igual que muchas otras organizaciones, Blizzard considera que esas actividades fomentan que haya empleados más felices, más saludables y más productivos.

Fuente: Glow Images

¿Mito o ciencia?

Es más fácil juzgar cuando alguien se siente feliz que cuando se siente triste

Este enunciado es, en esencia, verdadero.

Considere la siguiente situación: suponga que trabaja con otras tres personas, Jane, Blake y Morgan. Jane recibió varias llamadas de clientes que estaban insatisfechos con un producto fabricado por su compañía. Blake rompió con su prometida. Morgan ha tenido una depresión recurrente. A pesar de todo, los tres se veían muy contentos hoy durante el almuerzo. Se observaron sonrisas, carcajadas y en general buen humor; sin embargo, cada uno de ellos está viviendo tiempos difíciles. Si tuviera que evaluar el estado de ánimo de Jane, Blake y Morgan, tal vez diría que estaban relativamente de buen humor. Sin embargo, si le preguntara a cada uno de ellos, quizás atribuirían su aparente buen estado de ánimo al manejo de las emociones, a "poner buena cara" o a los efectos del entorno social.

Este escenario hipotético refleja un fenómeno que se ha observado en investigaciones recientes: solemos subestimar las emociones negativas que experimentan los demás. Dicho de otro modo, con frecuencia las personas se sienten peor de lo que nosotros creemos. Hasta cierto punto, lo mismo sucede con las emociones positivas: estimamos que la gente experimenta más emociones positivas de lo que ocurre en realidad. ¿Por qué creemos que las personas tienen un mejor estado de ánimo del que tienen en realidad y qué implicaciones hay en ello?

Hay dos razones por las que creemos que los demás experimentan más emociones positivas y menos emociones negativas:

1. Los individuos suelen experimentar más emociones negativas cuando están solos que cuando están en compañía de otros. Por tanto, generalmente convivimos con los demás cuando están en su mejor estado de ánimo y no cuando experimentan emociones negativas.
2. La mayoría de las personas son renuentes a expresar sentimientos negativos en situaciones sociales. Así, cuando nos sentimos mal, solemos evitar demostrarlo a los demás.

¿La conclusión? Primero, deberíamos apreciar que en situaciones sociales como en el trabajo, es probable que las personas se sientan menos felices de lo que aparentan. Segundo, deberíamos ser menos temerosos de revelar emociones negativas a los amigos, a los colegas de trabajo cercanos y a nuestros seres queridos, dados los costos de "guardarse todo". A menudo forjamos vínculos emocionales más fuertes con los demás cuando compartimos experiencias negativas que también hemos vivido.

Fuentes: Basada en A. H. Jordan, B. Monin, C. S. Dweck, B. J. Lovett, O. P. John y J. J. Gross, "Misery Has More Company Than People Think: Underestimating the Prevalence of Others' Negative Emotions", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 1 (2011), pp. 120-135; M. Szalavitz, "Misery Has More Company Than You Think, Especially on Facebook", *Time* (27 de enero de 2011), http://healthland.time.com; y C. Jarrett, "Other People May Experience More Misery Than You Realize", *Research Digest* (24 de enero de 2011), http://bps-research-digest.blogspot.com.

Ejercicio Es frecuente escuchar que las personas deben hacer ejercicio para mejorar su estado de ánimo. Pero, ¿en verdad funciona esta "terapia dulce"? Parece que sí. Las investigaciones indican de manera consistente que el ejercicio aumenta el humor positivo de los individuos.[45] Parece que sus efectos son más notorios en quienes están deprimidos, aunque en general el efecto no es tan significativo. Así, el ejercicio ayuda a mejorar el estado de ánimo, pero no hay que esperar un efecto milagroso.

Edad ¿Piensa que los jóvenes experimentan emociones más extremas y positivas (lo que se conoce como "exuberancia juvenil") que la gente de edad avanzada? Si su respuesta es sí, está equivocado. Un estudio entre sujetos con edades de 18 a 94 años reveló que las emociones negativas parecían ocurrir menos conforme se envejecía. Los periodos de estado de ánimo muy positivos duraban más en los individuos de mayor edad, en tanto que los malos humores se disipaban en ellos con mayor rapidez que entre los jóvenes.[46] El estudio sugirió que la experiencia emocional tiende a mejorar conforme aumenta la edad, por lo que al envejecer se experimentan menos emociones negativas.

Género La creencia común es que las mujeres son más emocionales que los hombres. ¿Es verdad? Las evidencias confirman que las mujeres expresan más sus emociones que los hombres;[47] ellas experimentan las emociones con más intensidad, suelen "aferrarse" a las emociones durante más tiempo que los hombres, y expresan con mayor frecuencia sus emociones, tanto negativas como positivas, excepto el enojo.[48] Los resultados de un estudio que incluyó a habitantes de 37 países diferentes revelaron que los hombres suelen reportar niveles más elevados de emociones significativas como la ira, mientras que las mujeres suelen reportar emociones menos intensas como la tristeza y el temor. Por lo tanto, existen algunas diferencias de género en la expresión y la experiencia de las emociones.[49]

¡Globalización!

¿Deberíamos esperar recibir un “servicio con una sonrisa” en todo el mundo?

En la mayoría de los puestos de trabajo de servicio de Estados Unidos, los empleados están sometidos a una fuerte presión social por exhibir un ánimo optimista en todo momento, así como por demostrar alegría y amabilidad con la finalidad de lograr que los clientes se sientan tranquilos y a gusto. Los expertos en el trabajo emocional han descubierto que las reglas que fomentan “el servicio con una gran sonrisa” también se encuentran en muchas otras culturas, aunque ello no significa que en todos lados se cumplan en la misma magnitud.

Un estudio examinó las diferencias internacionales en las expresiones emocionales al solicitar a participantes de Israel, Francia, Singapur y Estados Unidos que explicaran cómo se comportarían como representantes de servicio al cliente, en diversas situaciones cargadas emocionalmente. Los resultados revelaron que, aunque había una tendencia muy consistente a informar que tratarían de demostrar alegría y que evitarían enfadarse con los clientes, se observaron diferencias en el nivel de expresión de estas clases de trabajo emocional. Los participantes de Singapur estaban muy renuentes a expresar enojo hacia los clientes, en tanto que los franceses lo consideraron más aceptable. Los estadounidenses estaban muy dispuestos a expresar alegría hacia los clientes, mientras que los franceses resultaron los más reservados en sus expresiones de alegría.

Lo anterior no significa que no haya similitudes entre las diferentes culturas con respecto a las expectativas del servicio al cliente y a las reacciones de los consumidores. En ninguna cultura la sonrisa se considera como una expresión de hostilidad, ni las muecas o el ceño fruncido se consideran una señal de amistad. También parece haber reacciones positivas consistentes hacia las personas que exhiben emociones positivas. Sin embargo, las compañías que operan en múltiples mercados deberían esperar diferencias en los tipos de emociones que suelen expresar los empleados de servicio al cliente.

Fuentes: A. Grandey, A. Rafaeli, S. Ravid, J. Wirtz y D. D. Steiner, “Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: The Special Case of the Customer”, *Journal of Service Management* 21 (2010), pp. 388-412; y D. Matsumoto, “Culture and Emotional Expression”, en R. S. Wyer, C. Chiu y Y. Hong (eds.), *Understanding Culture: Theory, Research, and Application* (Nueva York: Taylor and Francis, 2009), pp. 271-288.

La gente también suele describir las emociones de hombres y mujeres en formas basadas en estereotipos de las reacciones emocionales comunes. Un estudio demostró que los sujetos experimentales que leyeron acerca de las expresiones emocionales interpretaron las reacciones de las mujeres como temperamentales (relacionadas con la personalidad), mientras que consideraron que las de los hombres se debían a las situaciones de su entorno.[50] Por ejemplo, la fotografía de una mujer triste hizo que los observadores creyeran que actuaba de acuerdo con un tipo de personalidad emocional, en tanto que la fotografía de un hombre triste fue interpretada como el resultado de un mal día. Otro estudio reveló que los individuos detectaban con mayor rapidez las expresiones de enojo en rostros masculinos y las expresiones de alegría en rostros femeninos; los rostros neutrales de hombres se atribuyeron más al enojo y los rostros neutrales de mujeres se consideraron felices.[51]

Trabajo emocional

4 Analizar el efecto que el trabajo emocional tiene sobre los empleados.

Si alguna vez ha trabajado en ventas al menudeo o como camarero en un restaurante, sabe la importancia que tiene proyectar una actitud amigable y sonriente. Aun cuando hubiera días en que no se sintiera contento, sabía que el gerente esperaba que estuviera listo para atender a los clientes, y entonces se veía obligado a fingir. Todo empleado realiza un trabajo físico e intelectual cuando pone en acción sus destrezas corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero los empleos también requieren **trabajo emocional**, que es la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el escenario laboral.

Además del esfuerzo físico e intelectual, los puestos de trabajo también requieren trabajo emocional. El concepto de trabajo emocional, derivado de estudios sobre los puestos de trabajo de servicios, implica la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización, durante las transacciones interpersonales en el trabajo. Los empleados de esta nueva tienda Apple en Scottsdale, Arizona, saludan a los compradores, quienes están formados mientras esperan ingresar a la tienda. Les dan una cálida recepción. Las sonrisas y los saludos con la mano de los empleados son expresiones del trabajo emocional que exige Apple y que considera adecuado para sus puestos de trabajo.



Fuente: Newscom

El concepto de trabajo emocional surgió de los estudios sobre los puestos de trabajo en servicios. Las aerolíneas esperan que sus sobrecargos sean alegres, la gente espera que quienes dirigen las funerarias estén tristes y que los doctores sean neutrales en el ámbito emocional. Sin embargo, el trabajo emocional es relevante en casi cualquier puesto. Los gerentes esperan que, por lo menos, los subalternos sean amables y no hostiles al interactuar con sus colegas. El verdadero reto surge cuando los individuos tienen que proyectar una emoción mientras sienten otra.[52] Esta discrepancia se denomina **disonancia emocional** y puede cobrar un precio muy alto. Los sentimientos guardados de frustración, ira y resentimiento a final de cuentas generan agotamiento y desgaste emocional.[53] Fue a partir de la importancia creciente del trabajo emocional como componente fundamental del desempeño laboral eficaz, que el entendimiento de las emociones ha llegado a tener gran relevancia dentro del campo del CO.

El trabajo emocional crea dilemas para los empleados. Hay gente con quien tiene que trabajar y que simplemente no le agrada. Tal vez considere que su personalidad es brusca, o quizá le han dicho que hablan mal de usted a sus espaldas. A pesar de ello, su puesto de trabajo requiere que interactúe con ellos con regularidad y se ve forzado a fingir amistad.

En ocasiones es útil, sobre todo en el trabajo, separar las *emociones que siente* de aquellas *que manifiesta*.[54] Las **emociones experimentadas** son las emociones reales del individuo, a diferencia de las **emociones manifestadas**, que son las que la organización requiere que los individuos demuestren y que considera adecuadas para un puesto de trabajo; no son innatas sino que se aprenden. "El gesto ritual de alegría en el rostro de la finalista que es eliminada, cuando se anuncia a la ganadora del concurso de Miss Estados Unidos, es producto de una regla de demostración, según la cual las perdedoras deben ocultar su tristeza con una expresión de alegría por la ganadora".[55] En forma similar, la mayoría de nosotros sabe que se espera que estemos tristes en los funerales, sin importar si consideramos que la muerte de la persona sea una gran pérdida, y que parezcamos felices en las bodas, incluso si no tenemos entusiasmo para celebrar.

trabajo emocional *Situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante las transacciones interpersonales en el trabajo.*

disonancia emocional *Inconsistencia entre las emociones que sentimos y las que proyectamos.*

emociones experimentadas *Emociones que realmente siente un individuo.*

emociones manifestadas *Aquellas que requiere la organización y se consideran adecuadas para un puesto de trabajo determinado.*

Las investigaciones sugieren que en los sitios de trabajo estadounidenses, se espera que los empleados expresen emociones positivas como alegría y entusiasmo, y que oculten emociones negativas como temor, enojo, disgusto y desprecio.[56] Los gerentes eficaces han aprendido a demostrar seriedad cuando se da a un individuo una evaluación de desempeño negativa, así como a ocultar su enojo cuando se les descarta para un ascenso. El vendedor que no haya aprendido a sonreír y a parecer amigable, sin importar sus verdaderos sentimientos en ese momento, casi seguro no durará mucho en el puesto. La forma en que *experimentamos* una emoción no siempre es la misma en que la *manifestamos*.[57]

Mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos más íntimos y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente incluso cuando no sienta ese ánimo, lleva a cabo una actuación superficial. La **actuación profunda** consiste en tratar de modificar los verdaderos sentimientos profundos de alguien de acuerdo con las reglas de demostración. Alguien que brinda cuidados médicos, que trata de sentir genuinamente más empatía por sus pacientes, tiene una actuación profunda.[58] La actuación superficial trata con las emociones *manifestadas*, y la actuación profunda, con las *experimentadas*. Las investigaciones demuestran que la actuación superficial genera más estrés en los empleados, ya que implica la negación de sus emociones reales.[59] Expresar emociones que en realidad no se sienten resulta agotador, por lo que es importante que los empleados que realizan actuaciones superficiales tengan la oportunidad de relajarse y recargar energía. Un estudio sobre la forma en que los instructores de animadores deportivos pasan sus recesos descubrió que aquellos que se dedican a descansar y a relajarse brindaban una mejor instrucción después de esos periodos de descanso.[60] Los instructores que se dedicaron a realizar tareas durante sus recesos fueron igual de eficaces antes y después de esos periodos. Otro estudio encontró mayores niveles de desgaste emocional en grupos de trabajo hospitalario con grandes demandas de actuación emocional, a diferencia de otros grupos de trabajo en los hospitales.[61]

Teoría de los eventos afectivos

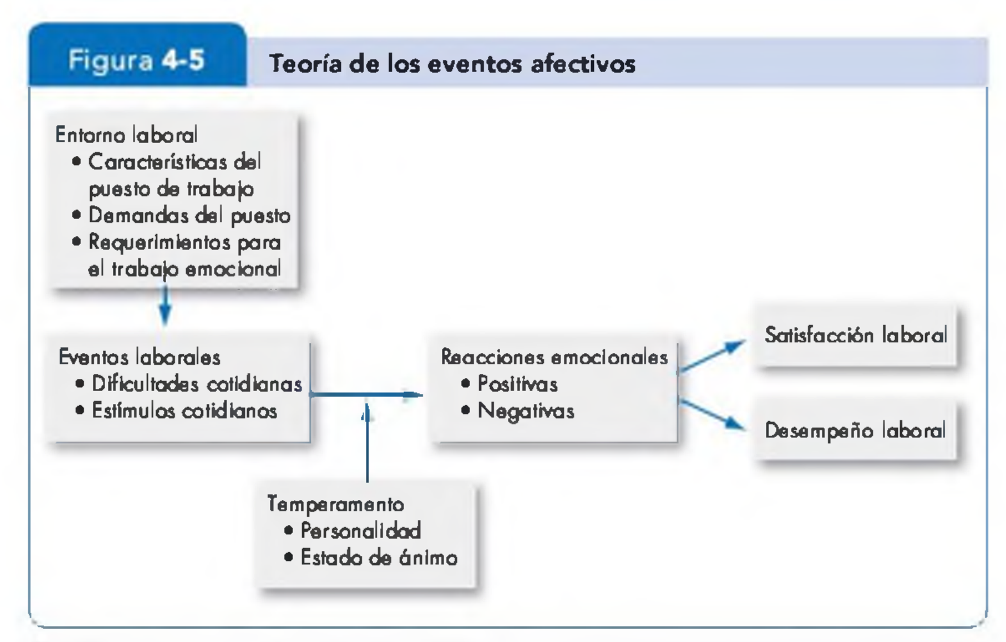
5 Describir la teoría de los eventos afectivos e identificar sus aplicaciones.

Como hemos visto, las emociones y los estados de ánimo forman una parte relevante de nuestra vida personal y laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral? Un modelo denominado **teoría de los eventos afectivos (TEA)** demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laborales.[62]

La figura 4-5 resume la TEA, la cual comienza por reconocer que las emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el entorno laboral, que incluye todo lo que rodea al puesto de trabajo: la variedad de tareas y el grado de autonomía, las demandas del puesto y los requerimientos para expresar un trabajo emocional. Este escenario crea eventos laborales que pueden ser difíciles, reconfortantes o ambos. Ejemplos de los eventos difíciles son colegas que se rehúsan a efectuar su parte del trabajo, instrucciones en conflicto provenientes de distintos gerentes y presiones de tiempo excesivas. Ejemplos de eventos reconfortantes incluyen alcanzar una meta, obtener apoyo de un colega y recibir reconocimiento por un logro.[63]

Tales eventos laborales activan reacciones emocionales positivas o negativas, y las personalidades y los estados de ánimo de los trabajadores los predisponen a responder con mayor o menor intensidad. Por ejemplo, quienes obtienen una puntuación baja en la estabilidad emocional son más proclives a reaccionar de forma intensa frente a los eventos negativos. Asimismo, la respuesta emocional de una persona ante un evento determinado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en cierto número de variables de desempeño y satisfacción, tales como el comportamiento de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, la intensidad del esfuerzo, las intenciones de renunciar y la conducta desviada en el lugar de trabajo.

Figura 4-5 Teoría de los eventos afectivos



Fuente: Basada en N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive* (febrero de 2002), p. 77.

Las pruebas de la teoría de los eventos afectivos sugieren que:

1. Un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales activadas por un único evento, que contiene elementos de ciclos de emociones y de estados de ánimo.
2. Las emociones actuales influyen en la satisfacción laboral en cualquier momento dado, en conjunto con la historia de las emociones que rodean el evento.
3. Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, también varía su influencia sobre el desempeño.
4. Es común que las conductas activadas por emociones sean de corta duración y muy variables.
5. Debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requiere un puesto de trabajo, no es raro que tengan influencia negativa en su desempeño laboral.[64]

Considere un ejemplo.[65] Suponga que usted trabaja como ingeniero en aeronáutica para Boeing. Se acaba de enterar que, debido a la reducción de la demanda de aviones comerciales, la compañía estudia la posibilidad de despedir a 10,000 empleados, entre los cuales posiblemente se encuentra usted. Es probable que este evento le provoque emociones negativas, sobre todo el temor a perder su fuente principal de ingresos. Como usted es proclive a preocuparse mucho y se obsesiona con los problemas, ese acontecimiento aumenta sus sentimientos de inseguridad. También se desencadena una serie de eventos más pequeños que crean un episodio: usted habla con su jefe y él le asegura que su empleo está seguro; escucha rumores acerca de que es muy probable que su departamento sea eliminado; se encuentra con un antiguo colega que hace seis meses fue despedido y todavía no encuentra trabajo. De igual manera, tales eventos causan altas y bajas emociona-

actuación superficial *Esconder los sentimientos más profundos y limitar las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración.*

actuación profunda *Tratar de modificar los verdaderos sentimientos más íntimos con base en las reglas de demostración.*

teoría de los eventos afectivos (TEA) *Modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.*

les, pues un día se siente más optimista y piensa que sobrevivirá al recorte, pero al siguiente está deprimido y con ansiedad. Los vaivenes emocionales afectan su atención al trabajo y disminuyen su desempeño y satisfacción laborales. Por último, su respuesta se ve magnificada debido a que se trata del cuarto recorte de personal más grande que Boeing haya realizado durante los tres últimos años.

En resumen, la TEA ofrece dos mensajes importantes.[66] El primero es que las emociones brindan información valiosa sobre la forma en que los problemas y los eventos gratificantes que ocurren en el trabajo afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El segundo mensaje es que los empleados y los gerentes no deberían ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser insignificantes, ya que tienden a acumularse.

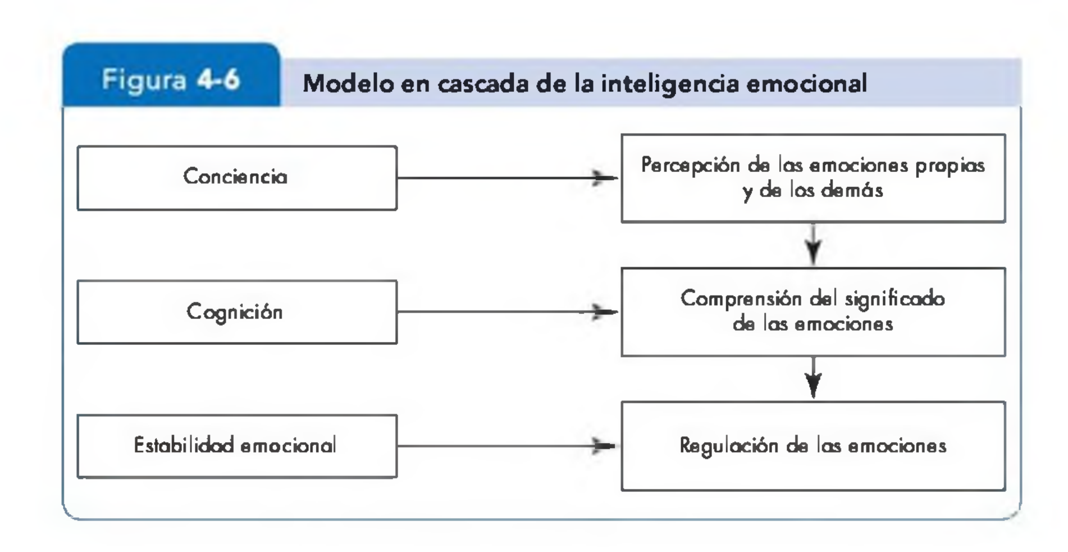
Inteligencia emocional

6 Comparar los argumentos a favor y en contra de la inteligencia emocional.

Diane Marshall es gerente de una oficina. La percepción que tiene de sus emociones y de las de los demás es casi nula. Es malhumorada e incapaz de generar gran entusiasmo o interés en sus subalternos. No entiende el porqué estos se molestan con ella. Con frecuencia reacciona en forma excesiva frente a los problemas y elige las respuestas más impertinentes ante las situaciones emocionales.[67] Diane Marshall posee escasa inteligencia emocional. La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad para **1.** reconocer las emociones propias y las de los demás, **2.** entender el significado de esas emociones, y **3.** regular las propias emociones según un modelo en cascada (como se indica la figura 4-6). Los individuos que conocen sus propias emociones y que saben interpretar bien las señales emocionales –por ejemplo, saber por qué están enfadados y expresarlo sin quebrantar las normas– tienen más probabilidades de ser eficaces.[68]

Varios estudios sugieren que la IE juega un rol importante en el desempeño laboral. Una investigación que utilizó tecnologías de imagen de resonancia magnética funcional (fMRI) encontró que los estudiantes de una maestría en administración, quienes se desempeñaban mejor en una tarea de toma de decisiones estratégicas, eran más propensos a incluir los centros emocionales del cerebro en su proceso de elección. Además, los estudiantes mostraron un menor uso de las partes del cerebro relacionadas con las funciones cognitivas.[69] Otro estudio analizó los éxitos y fracasos de 11 presidentes de Estados Unidos —de Franklin D. Roosevelt a Bill Clinton—, y los evaluaron en seis cualidades: comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. La cualidad fundamental

Figura 4-6 Modelo en cascada de la inteligencia emocional





Diane Hoskins, líder de la compañía global de arquitectura Gensler, posee un alto nivel de inteligencia emocional. Es uno de los tres ejecutivos que dirigen la empresa junto con el comité administrativo. Hoskins tiene un desempeño de excelencia en un puesto de trabajo que le demanda interactuar con los empleados y ayudarlos a su desarrollo profesional, con la finalidad de garantizar que Gensler cuente con el talento que necesita para atender a sus clientes. Hoskins aparece en la fotografía, analizando un nuevo programa de pasantía que podría ayudar al crecimiento global de su organización.

Fuente: Daniel Rosenbaum/The New York Times/Redux Pictures

que diferenciaba a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de quienes no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional.[70] En un estudio que utilizó la simulación, también se observó que los estudiantes más hábiles para identificar y distinguir entre sus propios sentimientos eran capaces de tomar decisiones de inversión más redituables.[71]

La IE ha sido un concepto polémico en el CO, pues tiene tanto defensores como detractores. En las siguientes secciones se revisarán los argumentos en favor y en contra de su viabilidad.

A favor de la IE

Entre los argumentos favorables para la IE están su atractivo intuitivo, el hecho de que la IE predice criterios relevantes y la idea de que tiene una base biológica.

Atractivo intuitivo Casi todos estarían de acuerdo en que es bueno tener inteligencia social. Las personas que detectan las emociones de los demás, controlan las suyas propias y manejan bien las interacciones sociales tendrán una gran ventaja en el mundo de los negocios. Los socios de una empresa consultora multinacional que obtuvieron una puntuación por arriba de la mediana en una evaluación de la IE produjeron $1.2 millones más en contratos que los demás socios.[72]

La IE predice criterios relevantes Las evidencias sugieren que un individuo con un alto nivel de IE tendrá un buen desempeño laboral. Un estudio reveló que la IE predecía el rendimiento de los trabajadores en una tabacalera china.[73] Otro estudio encontró que la capacidad para reconocer emociones en la expresión facial de los

inteligencia emocional (IE) *Capacidad para detectar y manejar señales e información emocionales.*

demás y "leer entre líneas" (captar señales sutiles acerca de las emociones de la gente) predecía la evaluación de los compañeros acerca de qué tan valiosas eran las personas para su organización.[74] Por último, una revisión de varios estudios indicó que, en general, la IE se correlacionaba en forma moderada pero consistente con el desempeño laboral, incluso cuando los investigadores tomaban en cuenta las habilidades cognitivas, la escrupulosidad y la neurosis.[75]

La IE tiene bases biológicas En un estudio, las personas con daño en la región del cerebro que rige el procesamiento emocional (una zona de la corteza prefrontal) no obtuvieron puntuaciones más bajas en medidas estandarizadas de la inteligencia, que los individuos que no tenían un daño similar; sin embargo, sí obtuvieron calificaciones significativamente menores en pruebas de IE y demostraron dificultades para la toma de decisiones al tener un bajo desempeño en un juego de cartas con recompensas monetarias. El estudio sugiere que la IE tiene una base neurológica que no está relacionada con las medidas estándar de inteligencia.[76] También existe evidencia de que la IE tiene influencias genéticas, lo que sustenta la idea de que mide un factor biológico subyacente real.[77]

En contra de la IE

La IE tiene tantos críticos como defensores. Sus críticos dicen que es vaga e imposible de medir, por lo que cuestionan su validez.

Los investigadores no coinciden en las definiciones Para muchos investigadores no está claro qué es la IE, ya que utilizan diferentes definiciones para este constructo.[78] Algunos investigadores se han enfocado en la inteligencia emocional al aplicar pruebas con respuestas correctas e incorrectas, calificando la habilidad para reconocer y controlar las emociones. Esta es la perspectiva de la IE que se basa en la habilidad. Otros ven a la inteligencia emocional como una amplia gama de constructos, los cuales se pueden medir con autorreportes, y que están conectados básicamente por el hecho de que no son redundantes con la inteligencia cognitiva. Ambas definiciones no únicamente son diferentes, sino que las medidas que utiliza cada perspectiva prácticamente no tienen correlación alguna.[79]

La IE no se puede medir Muchos críticos han formulado preguntas acerca de la medición de la IE; argumentan que si la IE es una forma de inteligencia, entonces debe haber respuestas correctas y equivocadas en las pruebas respectivas. Algunas pruebas sí tienen respuestas correctas e incorrectas, pero la validez de algunas de las preguntas es cuestionable. Por ejemplo, una medición pide que usted asocie ciertos sentimientos con colores específicos, como si el púrpura siempre nos hiciera sentir frío en vez de calor. Otras mediciones son reportadas por el sujeto, como "Soy hábil para 'leer' a otras personas", y no tienen respuestas correctas o erróneas. Sin embargo, dichas medidas de autorreporte podrían reflejar diversos constructos que no están relacionados con alguna habilidad, como la autoestima o la autoeficacia en general. Las medidas de la IE son diversas y los investigadores no las han sometido a un estudio riguroso, como los que han hecho con las medidas de la personalidad y de la inteligencia general.[80]

La IE no es más que la personalidad, pero con otro nombre Algunos críticos plantean que como la IE se relaciona tanto con la inteligencia y la personalidad, una vez que se conocen estos factores la IE no tiene nada notable que ofrecer. Un argumento así tiene cierto fundamento, pues la IE parece correlacionarse con las medidas de la personalidad, sobre todo con la estabilidad emocional.[81] Si esto es verdad, entonces la evidencia de un componente biológico en la IE resulta espuria y los indicadores biológicos como la actividad cerebral y la herencia se pueden atribuir a otros constructos psicológicos reconocidos y mejor estudiados. Hasta cierto punto, los investigadores han resuelto este problema al señalar que la IE es un constructo que está parcialmente determinado por rasgos como la inteligencia cognitiva, la

escrupulosidad y la neurosis, tal como se muestra en la figura 4-6, de manera que es lógico que la IE esté correlacionada con dichas características.[82]

Aunque ha habido avances en la comprensión de la IE aún falta responder muchas preguntas. No obstante, la IE es muy popular entre las empresas de consultoría y la prensa escrita. Los materiales publicitarios de una compañía para una medida de la IE afirmaban que esta "es responsable de más de 85 por ciento del desempeño de excelencia entre los líderes más destacados".[83] Resultaría difícil de validar tal afirmación con la bibliografía académica, por decir lo menos.

Regulación emocional

¿Alguna vez usted ha tratado de animarse cuando se siente deprimido o de tranquilizarse cuando está muy enfadado? De ser así, ha realizado una *regulación emocional*, concepto que forma parte de la literatura sobre la IE, pero que también se ha estudiado como un constructo independiente.[84] La idea central que subyace a la regulación emocional es la de identificar y modificar las emociones que se experimentan. Algunas estrategias para cambiar las emociones incluyen pensar en cuestiones más agradables, evitar pensamientos negativos, distraerse, revaluar la situación y utilizar técnicas de relajación.

Como sospechará a partir del análisis que hemos realizado hasta ahora, no todas las personas tienen la misma habilidad para regular sus emociones. Los individuos que tienen un nivel alto en el rasgo de personalidad neurosis enfrentan más problemas para hacerlo, y a menudo les resulta difícil controlar su estado de ánimo. Quienes tienen niveles de autoestima bajos también presentan más dificultades para mejorar sus cuadros de tristeza, quizá porque son menos proclives que los demás a considerar que merecen lograr un buen estado de ánimo.[85]

Aunque parece que hasta cierto punto es deseable la regulación emocional, las investigaciones sugieren que no siempre es adecuado tratar de cambiar los propios sentimientos. El cambio de las emociones requiere de esfuerzo, y este podría resultar agotador. En ocasiones, los intentos por modificar alguna emoción en realidad aumentan su intensidad; por ejemplo, si uno se dice a sí mismo que no debe tener miedo, esto podría concentrarlo más en el estímulo temido, incrementando así el sentimiento de temor.[86] Parece que es bastante difícil eliminar las emociones, e incluso tratar de hacerlo genera más sentimientos negativos; por lo general, resulta más efectivo revaluar la situación para aumentar las emociones positivas y limitar las negativas.[87] Desde otra perspectiva, las investigaciones sugieren que evitar las experiencias emocionales negativas conducen menos a un estado de ánimo positivo, que el hecho de buscar experiencias emocionales positivas.[88] Por ejemplo, es más probable que usted experimente un estado de ánimo positivo si tiene una conversación agradable con un amigo, que si evita una conversación desagradable con un colega de trabajo que se muestra hostil.



¿Cuál es mi puntuación en inteligencia emocional?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad I.E.1. (What's My Emotional Intelligence Score?).

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO

7 Identificar estrategias para la regulación emocional y sus posibles efectos.

En esta sección evaluaremos la forma en que entender las emociones y los estados de ánimo mejora nuestra capacidad de explicar y predecir el proceso de selección en las organizaciones, la toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, el conflicto interpersonal, la negociación, el servicio al cliente, las actitudes hacia el trabajo y las conductas desviadas en el lugar de trabajo. También veremos la manera en que los gerentes pueden influir en los estados de ánimo.

La contratación de individuos con una gran inteligencia emocional es importante para compañías como Starbucks, cuyos camareros tienen constantes interacciones sociales con los clientes. Para cumplir con su misión de "inspirar y nutrir el espíritu humano", Starbucks selecciona camareros que se relacionan bien con los clientes, que hacen empatía con ellos y que mejoren su vida. En Starbucks, la inteligencia emocional tiene un rol importante en el desempeño laboral, ya que la compañía disfruta de una base de clientes leales y de la reputación como una de las empresas más admiradas de Estados Unidos.



Fuente: Newscom

Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la IE es que las empresas deberían considerarla como un factor en la contratación de personal, sobre todo para puestos que demandan un alto grado de interacción social. En realidad, cada vez más empleadores *están* empezando a utilizar medidas de IE para contratar gente. Un estudio de los reclutadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos demostró que los mejores candidatos tenían un alto nivel de IE. Con esos descubrimientos, la Fuerza Aérea modernizó sus criterios de selección. Una investigación de seguimiento reveló que los futuros reclutas con puntuaciones altas de IE eran 2.6 veces más exitosos que los demás. En L'Oreal el personal de ventas seleccionado con base en la puntuación de IE vendió más que el personal que se contrató con el antiguo procedimiento de selección de la compañía, pues sus ventas anuales rebasaron en $91,370 a los otros vendedores, para un incremento neto de utilidades de $2,558,360.[89]

Toma de decisiones

Como se verá en el capítulo 6, los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad. No obstante, cada vez más investigadores del CO descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones.

Parece que las emociones y los estados de ánimo son útiles. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas utilizan con más frecuencia la heurística, o las reglas prácticas,[90] para tomar decisiones acertadas con rapidez. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones.[91]

Los investigadores del CO debaten aún la función de las emociones y los estados de ánimo negativos en la toma de decisiones. Aun cuando un estudio muy citado sugiere que los sujetos deprimidos elaboran juicios más acertados,[92] evidencias más recientes sugieren que estos individuos toman peores decisiones. ¿Por qué? Porque la gente deprimida es más lenta para procesar información y tiende a ponderar todas las opciones posibles en vez de las más probables;[93] busca la solución perfecta, cuando es raro que haya una así.

Creatividad

Las personas con buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen.[94] Producen más ideas y dan más opciones, y los demás consideran que son más originales.[95] Parece que los individuos que experimentan estados de ánimo o emociones positivos tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo cual explica por qué son más creativos.[96] Los supervisores deberían tratar activamente de man-

tener felices a los trabajadores porque ello les genera buen humor (a las personas les agrada que sus líderes los motiven y les den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a la vez hace que la gente se vuelva más creativa.[97]

No obstante, algunos investigadores no piensan que el buen humor haga más creativas a las personas, sino que hace que se relajen ("si estoy de buen ánimo, las cosas irán bien y no necesitaré pensar en nuevas ideas") y no tengan el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad.[98] Quizá se tenga que considerar el estado de ánimo de una manera un poco diferente. En vez de enfocarse en el aspecto positivo o negativo, es posible considerar el estado de ánimo como sentimientos activadores como enojo, temor o júbilo, en contraste con los sentimientos desactivadores cómo tristeza, depresión o serenidad. Parece que todas las emociones activadoras, ya sean positivas o negativas, conducen a una mayor creatividad, en tanto que las emociones desactivadoras reducen la creatividad.[99]

Motivación

Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. En uno de ellos, dos grupos de individuos resolvieran crucigramas. El primer grupo vio antes un video clip divertido con la finalidad de poner a los individuos de buen humor. El otro grupo no vio tal video, sino que de inmediato comenzó a resolver los crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con buen humor reportó mejores expectativas en la solución de los crucigramas, se esforzó más y resolvió más de ellos.[100]

El segundo estudio reveló que si a la gente se le brinda retroalimentación —real o ficticia— acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez ejercía influencia en su motivación.[101] Es decir, existe un ciclo donde el estado de ánimo positivo hace que la gente sea más creativa, lo cual genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Otra investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán.[102] Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, el cual se reflejó en mayores ventas y mejores reportes de los supervisores sobre su desempeño.

Liderazgo

Los líderes eficaces utilizan recursos emocionales para transmitir sus mensajes.[103] De hecho, la expresión de las emociones en los discursos suele ser un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. "Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que animen a sus subalternos y les transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría".[104] Los políticos, como ejemplo del caso, han aprendido a demostrar entusiasmo cuando hablan sobre sus probabilidades de ganar una elección, aun si las encuestas sugieren otra cosa.

Los ejecutivos corporativos saben que el contenido emocional resulta esencial para que los empleados comprendan su visión del futuro de la compañía y acepten el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, sobre todo cuando estas tienen metas distantes o vagas, es difícil que los trabajadores acepten los cambios que implican. Al activar las emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que tanto los gerentes como los empleados acepten el cambio.[105] Los líderes que se enfocan en metas inspiradoras también generan mayor optimismo y entusiasmo entre los trabajadores, fomentando así interacciones sociales más positivas con los colegas y con los clientes.[106]

Negociación

La negociación es un proceso emocional; sin embargo, con frecuencia se dice que un negociador hábil tiene el "rostro del póker". El fundador del Canal del Póker británico, Crispin Nieboer, señaló: "Se trata de un juego de alardes donde hay un nivel fantástico de emociones y tensión, mientras se observa quién alardea durante más tiempo".[107] Son varios los estudios que demuestran que los negociadores que



El gerente general de un equipo deportivo profesional es el líder organizacional responsable de crear a un equipo ganador. Como gerente general de los Dodgers de Los Ángeles, Ned Colletti aparece aquí dando un discurso inspirador a los empleados, justo antes del juego entre los Dodgers y los Padres de San Diego. Colletti utiliza recursos emocionales con los empleados de todas las divisiones individuales del equipo, desde el personal administrativo hasta el de relaciones públicas, para trabajar bien en conjunto y alcanzar una temporada ganadora.

Fuente: Chris Williams/Icon SMIP/Newscomm

simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes. ¿Por qué? Porque cuando un negociador manifiesta algo de ira, su oponente concluye que ha concedido todo lo que puede, y por ello este empieza a ceder.[108] El enojo debería utilizarse de forma selectiva en las negociaciones: los negociadores enfadados que tienen menos información, o menos poder que sus oponentes, suelen obtener resultados significativamente peores.[109] Parece que un individuo poderoso y mejor informado estará menos dispuesto a compartir información o a enfrentarse a un oponente enojado a la mitad de la negociación.

Manifestar una emoción negativa (como el enojo) puede ser eficaz, pero sentirse mal por el desempeño propio parece socavar las negociaciones futuras. Los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información o a ser cooperativos en negociaciones futuras.[110] Entonces, resulta interesante que mientras los estados de ánimo y las emociones tienen beneficios en el trabajo, en las negociaciones parece que obstaculizan el desempeño del negociador, a menos que se esté presentando una apariencia falsa (como fingir enojo). Un estudio de 2005 reveló que las personas que habían sufrido daño en los centros emocionales de su cerebro (en la misma zona que se lesionó Phineas Gage) eran los *mejores* negociadores, ya que no suelen corregir en exceso cuando se enfrentan a resultados negativos.[111]

Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador afecta el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor.[112] Proporcionar al cliente un servicio de alta calidad plantea demandas a los trabajadores, porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción laboral.[113]

Además, las emociones de los empleados también suelen transferirse al consumidor. Hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del cliente, llamado **contagio emocional**, que consiste en "contaminarse" con las emociones de los demás.[114] ¿Cómo funciona esto? La explicación principal es que cuando alguien experimenta emociones positivas y sonríe, el interlocutor tiende a responder de manera positiva. El contagio emocional es importante porque los clientes que imitan los estados de ánimo o las emociones positivos de los empleados compran durante más tiempo. Pero, ¿las emociones y

los estados de ánimo negativos también son contagiosos? Definitivamente sí. Por ejemplo, cuando un empleado se siente tratado injustamente por un cliente, le resulta difícil manifestar las emociones positivas que su organización espera de él.[115]

Actitudes hacia el trabajo

¿Alguna vez escuchó el consejo: "Nunca te lleves el trabajo a casa", es decir, que la gente debe olvidar su trabajo una vez que está en su hogar? Eso es más fácil de decir que de hacer. Diversos estudios han demostrado que las personas que tienen un buen día en el trabajo suelen estar de mejor humor en casa, por la tarde-noche, y a la inversa.[116] Quienes experimentan mucho estrés en el trabajo, también enfrentan problemas para relajarse cuando salen de sus labores.[117] En un estudio se solicitó a parejas casadas que describieran su estado de ánimo cuando respondían a encuestas programadas en su teléfono celular en el transcurso del día. Como seguramente sabrán los lectores que estén casados, si alguno de los cónyuges estaba de mal humor durante el día laboral, esas emociones negativas se transmitían a su pareja en la noche.[118] En otras palabras, si una persona tiene un mal día en el trabajo, es probable que su cónyuge tenga una noche desagradable. Sin embargo, aunque las personas que lleven emocionalmente su trabajo a casa, por lo general el efecto se disipa al día siguiente.[119]

Conductas desviadas en el lugar de trabajo

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización sabe que la gente con frecuencia se comporta en formas que transgreden las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Como vimos en el capítulo 1, esas acciones reciben el nombre de *conductas desviadas en el lugar de trabajo*,[120] y muchas son susceptibles de rastrearse hasta las emociones negativas.

Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque tiene algo que usted no, y que desea mucho: como una mejor actividad laboral, una oficina más grande o un salario más alto.[121] Eso puede originar conductas desviadas maliciosas, como un empleado envidioso que actúe con hostilidad esparciendo rumores sobre otro, que distorsione sus éxitos y que falsee sus logros personales.[122] Los individuos enojados tratan de culpar a otros por su mal humor, consideran que la conducta de los demás es hostil y tienen problemas para tomar en cuenta puntos de vista diferentes a los suyos.[123] No es difícil ver cómo estos procesos mentales también pueden convertirse directamente en agresión verbal o física.

Las evidencias sugieren que la gente que siente emociones negativas, sobre todo enojo u hostilidad, son más proclives a manifestar conductas desviadas en su trabajo.[124] Una vez que se inicie la agresión, es muy probable que los demás se enfaden y también se vuelvan agresivos, de manera que se prepara el terreno para un grave incremento de conductas negativas.

Seguridad y lesiones en el trabajo

Las investigaciones que relacionan el afecto negativo con mayores lesiones en el lugar de trabajo sugieren que los empleadores podrían mejorar las condiciones de salud y seguridad (y reducir costos), al asegurarse de que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor. Un estado de ánimo negativo podría contribuir a las lesiones laborales de varias formas.[125] Los individuos que están de mal humor suelen demostrar mayor ansiedad, lo cual los hace menos capaces de enfrentar los peligros de manera eficaz. Una persona con temor siempre será más pesimista con respecto a la eficacia de las medidas de seguridad, ya que cree que se lastimará de cualquier forma, o bien, podría sentir pánico o quedar paralizada al enfrentarse a una situación amenazante. Un estado

contagio emocional *Proceso mediante el cual las emociones de las personas son causadas por las emociones de otros.*

Dilema ético

Schadenfreude

El inglés es un idioma robusto, pero en ocasiones un término de otro idioma expresa algo que el inglés no logra expresar. Esto ocurre con un sentimiento específico e interesante conocido por su nombre en alemán.

Recientemente los psicólogos han estudiado el sentimiento de "regodearse con la desgracia ajena" o *schadenfreude*, y sus hallazgos revelan algunas implicaciones para el trabajo. La investigación neuropsicológica indica que cuando se experimenta *schadenfreude*, se activan los centros del placer del cerebro, como ocurre cuando se disfruta de una buena comida o se gana un concurso. Lo anterior explicaría por qué la gente se interesa mucho en leer acerca de los infortunios de Bernie Madoff, Lindsay Lohan, Charlie Sheen y otros.

Somos más proclives a experimentar *schadenfreude* cuando la desgracia ocurre a alguien que envidiamos o a quien nos desagrada o, como demostró un estudio reciente, alguien que consideramos nuestro rival, como un colega de trabajo con quien mantenemos una relación de competencia. Este efecto se observó incluso cuando los investigadores controlaron cuánto agrado se sentía por la otra persona.

¿Cuáles son las implicaciones éticas y laborales del *schadenfreude*?

1. No se critique muy duramente si experimenta *schadenfreude*. Como se señaló en la literatura especializada, "parece que es algo casi inherente a los seres sociales". Si creemos que nunca sentiremos *schadenfreude* hacia un compañero de trabajo que nos desagrada, lo más probable es que nos equivoquemos.
2. Al mismo tiempo, trate de reconocer que aunque las comparaciones sociales son naturales, no son especialmente saludables. Como aseveró la eminente psicóloga Susan Fiske: "Las emociones comparativas pueden corromper a quien realiza la comparación". Quizá no logremos evitar compararnos con nuestros colegas o nuestros amigos, pero sí podemos controlar cuánto lo hacemos. El *schadenfreude* puede limitar nuestra empatía, no solamente por una persona, sino por quienes enfrentan adversidades con mayor frecuencia.

Fuentes: W. van Dijk, J. W. Ouwerkerk, Y. M. Wesseling y G. M. van Koningsbruggen, "Towards Understanding Pleasure at the Misfortunes of Others: The Impact of Self-Evaluation Threat on Schadenfreude", *Cognition and Emotion* 25, núm. 2 (2001), pp. 360-368; R. H. Smith, C.A. Powell, D. J. Combs y D. R. Schurtz, "Exploring the When and Why of Schadenfreude", *Social and Personality Psychology Compass* 3, núm. 4 (2009), pp. 530-546; S. T. Fiske, "Envy Up, Scorn Down: How Comparisons Divide Us", *American Psychologist* 65, núm. 8 (2010), pp. 698-706; y D. Rakoff, "When Bad Things Happen to Do-Good People", *The New York Times* (1 de mayo de 2011), p. WK12.

de ánimo negativo también provoca que la gente esté más distraída, y eso puede originar conductas más descuidadas.

¿Cómo pueden los gerentes influir en los estados de ánimo?

8 Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo al CO.

Por lo general, es posible mejorar el estado de ánimo de las personas si se les proyecta un video divertido, se les obsequia una bolsita de caramelos o incluso si se les ofrece una bebida apetitosa.[126] Pero, ¿qué pueden hacer las compañías para mejorar el estado de ánimo de sus trabajadores? Los gerentes pueden usar el sentido del humor y dar a sus empleados pequeñas muestras de aprecio por una tarea bien hecha. Asimismo, cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo son más positivos y como resultado cooperan más.[127]

Por último, la selección de miembros positivos para los equipos tiene un efecto de contagio, porque estos transmiten su buen humor a los demás miembros. Un estudio de los equipos de cricket profesional reveló que si los jugadores estaban felices influían en el estado de ánimo de los demás y también afectaban en forma positiva en su desempeño.[128] Así, tiene sentido que los gerentes seleccionen para sus equipos a individuos predispuestos a los buenos estados de ánimo.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las emociones y los estados de ánimo o humores se parecen en que ambos son de naturaleza afectiva, pero también son diferentes: los estados de ánimo son más generales y menos contextuales que las emociones, y los acontecimientos sí importan. Algunos de los factores que influyen en las emociones y los estados de ánimo son la hora del día, el día de la semana, los factores estresantes, las actividades sociales y los patrones de sueño. Se ha demostrado que las emociones y los estados de ánimo son relevantes para prácticamente todos los aspectos del CO, y tienen implicaciones para la práctica administrativa.

- Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones seleccionan a los candidatos que, consideran, tienen niveles altos de inteligencia emocional. En los últimos años, las investigaciones han ayudado refinar las teorías sobre la inteligencia emocional, y esto debería ofrecer mejores herramientas para evaluar la IE basada en las habilidades.
- Parece que las emociones y los estados de ánimo positivos facilitan la toma eficaz de decisiones y la creatividad.
- Las investigaciones recientes sugieren que el estado de ánimo se relaciona con la motivación, en especial mediante la retroalimentación.
- Los líderes recurren a las emociones para incrementar su eficacia.
- La manifestación de las emociones es importante para comportamientos sociales como la negociación y el servicio al cliente.
- Las emociones están muy relacionadas con las actitudes laborales y los comportamientos que se derivan de estas, como la conducta desviada en el lugar de trabajo.
- La última implicación para los gerentes es una pregunta: ¿Ellos pueden controlar las emociones y los estados de ánimo de sus colegas y de sus subalternos? Es cierto que hay límites, prácticos y éticos. Las emociones y los estados de ánimo son una parte inherente de la naturaleza humana, por lo que sería un error de los gerentes ignorar las emociones de los trabajadores y evaluar la conducta de los demás como si fuera totalmente racional. Como bien señala un consultor: "No es posible separar las emociones del lugar de trabajo porque no es posible separar las emociones de las personas".[129] Los gerentes que entiendan el rol que juegan las emociones y los estados de ánimo mejorarán de manera significativa su aptitud para explicar y predecir el comportamiento de sus colaboradores.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son las diferencias entre las emociones y los estados de ánimo? ¿Cuáles son las emociones y estados de ánimo fundamentales?

2 ¿Las emociones son racionales? ¿Qué funciones tienen?

3 ¿Cuáles son las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo?

4 ¿Qué impacto tiene el trabajo emocional en los empleados?

5 ¿Qué es la teoría de los eventos afectivos? ¿Cuáles son sus aplicaciones?

6 ¿Cuáles son las evidencias a favor y en contra de la existencia de la inteligencia emocional?

7 ¿Cuáles son algunas de las estrategias para la regulación emocional y cuáles son sus efectos posibles?

8 ¿De qué manera aplicaría los conceptos sobre las emociones y los estados de ánimo a temas específicos del CO?

En ocasiones es recomendable estallar

PUNTO

En este capítulo hablamos de la ira por una razón: es una emoción muy importante. Sin embargo, ¿cómo respondemos cuando nos sentimos enfadados? Las culturas laborales nos enseñan a ocultar por completo los sentimientos de enojo, con la finalidad de no ser considerados malos proveedores de servicios o, lo que es peor, poco profesionales o incluso anormales o violentos. Aunque, desde luego, hay momentos en que la expresión del enojo es nociva o escasamente profesional, hemos llevado esta idea tan lejos que ahora enseñamos a la gente a ocultar emociones que son perfectamente normales. No es adecuado pedir a la gente que se comporte de manera anormal, y hay mucho más evidencia sobre los costos organizacionales y personales de esa clase de supresiones.

Nuevas investigaciones revelan que la eliminación del enojo tiene consecuencias indeseables para los individuos. Por ejemplo, en un estudio realizado por la Stanford University, cuando se solicitó a los participantes que pusieran un rostro inexpresivo durante la proyección de los bombardeos atómicos ocurridos en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, se mostraron mucho más estresados al conversar con sus colegas después de la presentación del video. Otra investigación demostró que los estudiantes universitarios que ocultan emociones como el enojo tienen más problemas para hacer amigos y mayores probabilidades de sentirse deprimidos, y que los empleados que ocultan el enojo se sienten más estresados en el trabajo.

Existe una respuesta mejor. Un estudio reciente reveló que cuando los empleados exhibían un enojo que sus compañeros consideraban inadecuado, si estos últimos respondían con apoyo ante el enojo (por ejemplo, escuchando al empleado enfadado), se producían respuestas favorables, como cambios laborales constructivos.

Efectivamente, los gerentes deben trabajar para mantener una cultura positiva, respetuosa y sin violencia. Sin embargo, solicitar a los empleados que oculten su enojo no tan solo es una estrategia ineficaz y costosa, sino que al final puede resultar contraproducente, si se bloquean las formas adecuadas para expresar y liberar dichas emociones.

CONTRAPUNTO

Es cierto que la ira es una emoción común, pero también es tóxica. La experimentación del enojo y de su compañera cercana, la hostilidad, está relacionada con muchas conductas contraproducentes en las organizaciones. Por ello, muchas compañías han desarrollado programas para el manejo de la ira: para reducir sus efectos nocivos en el lugar de trabajo.

El Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos estima que 16 por ciento de las lesiones laborales fatales son el resultado de violencia en el lugar de trabajo. ¿Los individuos que realizaron esos actos sentían alegría y felicidad?

Para reducir el enojo en el sitio de trabajo, muchas compañías crean políticas que regulan conductas como gritar, usar lenguaje obsceno y hacer ademanes hostiles. Otras establecen programas para manejar la ira. Por ejemplo, una organización creó talleres internos obligatorios que enseñaban a los individuos cómo manejar los conflictos en el trabajo, antes de que se salieran de control. El director que estableció la capacitación señaló que esta "dio a la gente las herramientas específicas para iniciar el diálogo y resolver la situación". MTS Systems, una empresa de ingeniería ubicada en Eden Prairie, Minnesota, contrata a una firma externa de consultoría para realizar programas de manejo de la ira en su organización. Por lo general, MTS lleva a cabo un seminario de ocho horas durante el cual se analizan fuentes del enojo, técnicas para resolución de conflictos y políticas organizacionales. Después se efectúan sesiones individuales con cada uno de los empleados, las cuales se enfocan en técnicas cognitivo-conductuales para que aprendan a manejar su enojo. La empresa externa cobra entre $7,000 y $10,000 por el seminario y las sesiones individuales. "Lo que buscamos es que el personal aprenda a comunicarse mejor entre sí", comenta Karen Borre, gerente de MTS.

A final de cuentas, todos ganan cuando la organización busca reducir tanto la experiencia como la expresión del enojo en el trabajo. El entorno laboral es menos amenazante y estresante para los empleados y los clientes. Los trabajadores suelen sentirse más seguros, y el empleado enfadado también recibe ayuda.

Fuentes: B. Carey, "The Benefits of Blowing Your Top", *The New York Times* (6 de julio de 2010), p. D1; R. Y. Cheung e I. J. Park, "Anger Suppression, Interdependent Self-Construal, and Depression Among Asian American and European American College Students", *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 16, núm. 4 (2010), pp. 517-525; D. Geddes y L. T. Stickney, "The Trouble with Sanctions: Organizational Responses to Deviant Anger Displays at Work", *Human Relations* 64, núm. 2 (2011), pp. 201-230; y J. Fairley, "Taking Control of Anger Management", *Workforce Management* (octubre de 2010), p. 10.

EJERCICIO PRÁCTICO ¿Quién puede atrapar a un mentiroso?

En este capítulo se mencionó que los investigadores de las emociones están muy interesados en las expresiones faciales, como una forma de conocer el mundo emocional de los individuos. Las investigaciones también han estudiado si las personas logran saber cuando alguien está mintiendo con base en señales de culpa o de nerviosismo en sus expresiones faciales. A continuación se verá quién es bueno para descubrir a los mentirosos.

Hay que formar equipos y seguir las siguientes instrucciones:

1. Elijan al azar a alguien para que sea el organizador del equipo. Hagan que esta persona escriba en un pedazo de papel una "V" para verdad y en otro una "M" para mentira. Si hubiera, digamos, seis miembros en el equipo (además del organizador), entonces tres de ellos tendrán un papel con "V" y los otros tres uno con "M". Es importante que todos los miembros de los equipos mantengan en secreto lo que indica su papel.
2. Cada integrante necesita pensar un enunciado verdadero o falso, según diga su papel V o M. Trate de no pensar en uno que sea tan absurdo que nadie lo crea (por ejemplo: "He ido a la luna").
3. El organizador solicitará que cada quien diga su enunciado. Entonces, los miembros del grupo deben examinar a quien lo dice para tratar de determinar si dice la verdad o miente. Una vez que la persona haya leído su enunciado en voz alta, el organizador pedirá que se vote y registrará los resultados.
4. Ahora, cada persona tendrá que indicar si el enunciado era verdad o mentira.
5. ¿Qué tan bueno fue su equipo para descubrir a los mentirosos? ¿Algunas personas resultaron buenos "embusteros"? ¿En qué se fijó para determinar si alguien mentía?

DILEMA ÉTICO Entrenadores de felicidad para los empleados

Sabemos que gran parte de la infelicidad personal se disemina, produciendo así emociones negativas en el trabajo. Además, quienes experimentan emociones negativas en la vida y en el trabajo son más proclives a mostrar conductas contraproducentes con los clientes o los colegas de trabajo.

Cada vez con más frecuencia, organizaciones como American Express, UBS y KPMG están recurriendo a *entrenadores de la felicidad* para controlar esa diseminación de la infelicidad personal hacia las emociones y los comportamientos laborales.

Srikumar Rao es un ex profesor universitario al que apodan "el gurú de la felicidad". Rao enseña a las personas a analizar las emociones negativas para evitar que se vuelvan abrumadoras. Por ejemplo, si se reestructura su puesto de trabajo, Rao le recomendaría evitar pensamientos y sentimientos negativos al respecto. Él aconseja pensar que a la larga todo resultará bien, y que no hay forma de conocer los resultados en el presente.

Además de redirigir el impacto emocional de las situaciones laborales, algunos entrenadores de la felicidad buscan evitar la diseminación de las emociones negativas de la vida personal hacia la vida laboral (y a la inversa). Una madre trabajadora acudió a una conferencia de Shawn Actor sobre la felicidad, la cual le ayudó a dejar de enfocarse en su vida estresante y a buscar oportunidades para sonreír, divertirse y sentirse agradecida.

En algunos casos, las aseveraciones que hacen los entrenadores de la felicidad parecen un poco triviales. Jim Smith, quien se autodenomina "el entrenador ejecutivo de la felicidad", pregunta: "¿qué sucedería si le dijera que existen secretos que nadie le contó cuando era niño —o de adulto, en su caso— que le permitirían acceder a toda clase de experiencias emocionales positivas? ¿Que lo único que impide que usted se sienta más feliz es USTED MISMO? ¿Qué pasaría si fuera capaz de modificar su experiencia del mundo al cambiar algunas cosas sencillas de su vida, para luego practicarlas hasta que se conviertan en parte de su naturaleza?"

Nuevamente, si los individuos terminan su experiencia con un entrenador de la felicidad sintiéndose más felices con su trabajo y con su vida, ¿no es mejor para todos? Según Ivelisse Rivera, que considera que se benefició de un entrenador de la felicidad: "Si asumo una actitud negativa y me quejo todo el tiempo, cualquiera que trabaje conmigo se sentirá de la misma forma".

Preguntas

1. ¿Cree usted que los entrenadores de la felicidad son eficaces? ¿Cómo mediría su eficacia?
2. ¿Contrataría a un entrenador de la felicidad en su trabajo? ¿Por qué?
3. Algunos argumentan que los entrenadores de la felicidad sirven para que las organizaciones eviten resolver los problemas laborales reales —una diversión, si quiere. ¿Qué haría para determinar esto?
4. ¿En qué circunstancias, si acaso, sería ético que un supervisor sugiriera a un subalterno que consultara a un entrenador de la felicidad?

Fuentes: S. Shellenbarger, "Thinking Happy Thoughts at Work", *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2010), p. D2; S. Sharma y D. Chatterjee, "Cos Are Keenly Listening to 'Happiness Coach'", *Economic Times* (16 de julio de 2010), http://articles.economictimes.indiatimes.com; y J. Smith, *The Executive Happiness Coach*, www.lifewithhappiness.com/ (descargado el 3 de mayo de 2011).

CASO 1 ¿Es recomendable llorar en el trabajo?

Como se ha visto en este capítulo, las emociones forman una parte inevitable del comportamiento de los individuos en el trabajo. Al mismo tiempo, no está completamente claro si ya alcanzamos un punto donde las personas se sienten cómodas al expresar *todas* sus emociones en el ámbito laboral. Quizás esto se deba a que la cultura y la etiqueta de los negocios no se han ajustado adecuadamente para manejar las expresiones emocionales explícitas. La pregunta es: ¿las organizaciones podrían volverse más inteligentes con respecto al manejo emocional? ¿Alguna vez es apropiado gritar, reír o llorar en el lugar de trabajo?

Algunos individuos se muestran escépticos sobre las virtudes de expresiones más emocionales en el lugar de trabajo. Como se indica en el capítulo, las emociones son respuestas fisiológicas automáticas ante el ambiente y, como tales, puede ser difícil controlarlas de manera adecuada. Una representante de servicios al cliente de 22 años llamada Laura, que participó en un estudio de caso, señaló que el miedo y el enojo se utilizaban de manera rutinaria como métodos para controlar a los trabajadores, quienes resintieron profundamente este uso de las emociones para manipularlos. En otro caso, el director de una importante cadena de televisión acostumbraba gritar a los empleados cada vez que algo salía mal, favoreciendo así malos sentimientos y la falta de lealtad hacia la organización. Como Laura, los trabajadores de esta compañía se mostraban reacios a expresar sus verdaderas reacciones ante esos arranques emocionales, por temor a ser etiquetados como "débiles" o "ineficaces". Parecería que estos individuos trabajaban en lugares muy cargados de emociones pero, de hecho, tan solo un pequeño número de emociones se consideraban aceptables. Parece que en muchas organizaciones el enojo es más aceptable que la tristeza, aunque la ira puede tener graves consecuencias negativas.

Otros consideran que las organizaciones que reconocen y trabajan con las emociones de manera efectiva suelen ser más creativas, satisfactorias y productivas. Por ejemplo, Laura señaló que si pudiera expresar sus sentimientos de agravio sin temor, se sentiría mucho más satisfecha con su trabajo. En otras palabras, el problema de la organización de Laura no es la expresión de emociones, sino su manejo deficiente. Otros autores creen que el uso del conocimiento emocional, como ser capaz de detectar y entender las acciones de los demás, es crucial para los trabajadores, desde vendedores y agentes de servicio al cliente, hasta gerentes y altos ejecutivos. Una encuesta incluso encontró que 88 por ciento de los trabajadores considera que el hecho de ser sensible frente a las emociones de los demás es un valor importante. La consultora administrativa Erika Anderson señala que "llorar en el trabajo tiene un papel transformador, y puede abrir las puertas hacia el cambio". Entonces, la pregunta es: ¿las organizaciones pueden tomar medidas específicas para mejorar, al permitir expresiones emocionales sin abrir una caja de Pandora de arrebatos sentimentales?

Preguntas

1. ¿Qué factores considera que hacen que algunas organizaciones sean poco eficaces en el manejo de las emociones?
2. ¿Cree que el uso y la expresión estratégicos de las emociones sirven para proteger a los trabajadores, o que ocultar las verdaderas emociones en el trabajo genera más problemas de los que resuelve?
3. ¿Ha trabajado en algún lugar donde las emociones se utilizaran como parte de un estilo administrativo? Describa las ventajas y las desventajas de este enfoque según su experiencia.
4. Las investigaciones demuestran que los actos de los colegas (37 por ciento) y la gerencia (22 por ciento) causan más emociones negativas para los trabajadores, en comparación con los actos de los clientes (7 por ciento).[130] ¿Qué podría hacer la compañía de Laura para cambiar su ambiente emocional?

Fuentes: A. Kreamer, "Go Ahead Cry at Work", *Time* (4 de abril de 2010), www.time.com; J. S. Lerner y K. Shonk, "How Anger Poisons Decision Making", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), p. 26; y J. Perrone y M. H. Vickers, "Emotions as Strategic Game in a Hostile Workplace: An Exemplar Case", *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, núm. 3 (2004), pp. 167-178.

CASO 2 ¿Puede leer las emociones en los rostros?

Ya se mencionó que algunos investigadores (el más conocido es el psicólogo Paul Ekman) han estudiado si las expresiones faciales revelan las verdaderas emociones. Dichos investigadores han logrado distinguir entre sonrisas verdaderas (las llamadas sonrisas Duchenne, llamadas así por el físico francés Guillaume Duchenne) y sonrisas "falsas". Duchenne descubrió que en las sonrisas genuinas no únicamente se levantan las comisuras de los labios (que se puede fingir con facilidad) sino, también, las mejillas y los músculos oculares (que es mucho más difícil de fingir). Así, una forma de determinar si alguien está verdaderamente feliz consiste en observar los músculos que rodean la parte superior de las mejillas y los ojos: si los ojos de la persona están sonriendo o parpadeando, entonces las sonrisas son genuinas. Ekman y sus colaboradores desarrollaron métodos similares para detectar otras emociones, como ira, disgusto y malestar. Según Ekman, la clave para identificar emociones reales consiste en enfocarse en microexpresiones, o en los músculos faciales que no se pueden manipular con facilidad.

Dan Hill utilizó esas técnicas para estudiar las expresiones faciales de directores generales, y ha encontrado que varían de manera drástica, no tan solo en sus sonrisas Duchenne,

sino también en el grado en que manifiestan expresiones faciales positivas o negativas. La siguiente tabla presenta el análisis realizado por Hill acerca de las expresiones faciales de algunos ejecutivos destacados:

Jeff Bezos, Amazon	51% positivas
Warren Buffet, Berkshire Hathaway	69% positivas
Michael Dell, Dell Computers	47% positivas
Larry Ellison, Oracle	0% positivas
Bill Gates, Microsoft	73% positivas
Steve Jobs, Apple	48% positivas
Phil Knight, Nike	67% positivas
Donald Trump, The Trump Organization	16% positivas

Resulta interesante señalar que estos individuos, que son exitosos de varias maneras, tienen muy diferentes niveles de expresiones faciales positivas. Además, surge la siguiente pregunta. ¿Vale más una sonrisa de Larry Ellison que una de Bill Gates?

Preguntas

1. Gran parte de las investigaciones sugieren que no somos muy hábiles para detectar emociones falsas, y creemos ser mejores de lo que en realidad somos. ¿Cree que un entrenamiento mejoraría su habilidad para detectar las expresiones emocionales de los demás?
2. ¿Considera que la información en este caso le serviría para determinar si la sonrisa de alguien es genuina?
3. ¿Su propia impresión de las expresiones faciales de los ocho líderes de negocios es consistente con los hallazgos del investigador? De no ser así, ¿por qué cree que su percepción no coincidiría con la de él?
4. Una investigación encontró que la evaluación de los empleados acerca del afecto positivo manifestado por los rostros de los ejecutivos tenía una correlación muy baja con las utilidades de su compañía. ¿Eso le sugiere que el análisis de Hill sería intrascendente?
5. Suponiendo que pueda volverse más hábil para detectar las emociones verdaderas en las expresiones faciales, ¿cree que eso serviría para avanzar en su carrera? ¿Por qué?

Sources: Based on P. Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (New York: W. W. Norton & Co., 2009); D. Jones, "It's Written All Over Their Faces," *USA Today* (February 25, 2008), pp. 1B-2B; y N. O. Rule y N. Ambady, "The Face of Success", *Psychological Science* 19, no. 2 (2008), pp. 109-111.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, C. D. Fisher y N. M. Ashkanasy, "The Emerging Role of Emotions in Work: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, número especial 2000, pp. 123-129; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: research, Theory and Practice* (Westport, CT: Quorum Books, 2000); N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive* (febrero de 2002), pp. 76-86; y N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management* 28, núm. 3 (2002), pp. 307-338.
2. Véase, por ejemplo, L. L. Putnam y D. K. Mumby, "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality", en S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993), pp. 36-57; y J. Martin, K. Knopoff y C. Beckman, "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop", *Administrative Science Quarterly* (junio de 1998), pp. 429-469.
3. B. E. Ashforth y R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations* (febrero de 1995), pp. 97-125.
4. S. G. Barsade y D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2007), pp. 36-59.
5. Véase N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions", en M. Lewis y J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993), pp. 381-403.
6. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 17-19.
7. Véase P. Ekman y R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1994).
8. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions", p. 381.
9. Véase Ekman y Davidson (eds.), *The Nature of Emotions.*
10. Véase, por ejemplo, P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions", *Cognition and Emotion* (mayo/julio de 1992), pp. 169-200; C. E. Izard, "Basic Emotions, Relations Among Emotions, and Emotion-Cognition Relations", *Psychological Bulletin* (noviembre de 1992), pp. 561-565; y J. L. Tracy y R. W. Robins, "Emerging Insights into the Nature and Function of Pride", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 3 (2007), pp. 147-150.
11. R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions'", *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32, núm. 2 (junio de 2002), pp. 115-144.
12. R. Descartes, *The Passions of the Soul* (Indianapolis: Hackett, 1989).
13. P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (Nueva York: Times Books/Henry Holt and Co., 2003).
14. P. R. Shaver, H. J. Morgan y S. J. Wu, "Is Love a 'Basic' Emotion?", *Personal Relationships* 3, núm. 1 (marzo de 1996), pp. 81-96.
15. *Ibid.*

16. Ashforth y Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 104; B. Plasait, "Accueil des Touristes Dans les Grands Centres de Transit Paris", *Rapport du Bernard Plasait* (4 de octubre de 2005), www.tourisme.gouv.f/fr/navd/presse/dossiers/att00005767/dp_plasait.pdf; B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individual Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 80, núm. 1(2001), pp. 68-74; y D. Rubin, "Grumpy German Shoppers Distrust the Wal-Mart Style", *Seattle Times* (30 de diciembre de 2001), p. A15.
17. Solomon, "Back to Basics."
18. Weiss y Cropanzano, "Affective Events Theory", pp. 20-22.
19. Citado en R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (Nueva York: Holt, 1938).
20. D. Watson, L. A. Clark y A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology* (1988), pp. 1063-1070.
21. A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), p. 94.
22. "Flight Attendant War Stories... Stewardess", *AboutMyJob.com*, www.aboutmyjob.com/?p=2111.
23. A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions*, p. 99.
24. J. T. Cacioppo y W. L. Gardner, "Emotion", en *Annual Review of Psychology*, vol. 50 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1999), pp. 191-214.
25. D. Holman, "Call Centres", en D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (eds.), *The Essentials of the New Work Place: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (Chichester, UK: Wiley, 2005), pp. 111-132.
26. M. Eid y E. Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures: Inter- and International Differences", *Journal of Personality & Social Psychology* 81, núm. 5 (2001), pp. 869-885.
27. S. Oishi, E. Diener y C. Napa Scollon, "Cross-Situational Consistency of Affective Experiences Across Cultures", *Journal of Personality & Social Psychology* 86, núm. 3 (2004), pp. 460-472.
28. Eid y Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures".
29. L. M. Poverny y S. Picascia, "There Is No Crying in Business", *Womensmedia.com*, 20 de octubre de 2009, www.womensmedia.com/new/Crying-at-Work.shtml
30. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (Nueva York: Quill, 1994).
31. *Ibid.*
32. J. Haidt, "The New Synthesis in Moral Psychology", *Science* 316 (18 de mayo de 2007), pp. 998, 1002; I. E. de Hooge, R. M. A. Nelissen, S. M. Breugelmans y M. Zeelenberg, "What is Moral about Guilt? Acting 'Prosocially' at the Disadvantage of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011), pp. 462-473; y C. A. Hutcherson y J. J. Gross, "The Moral Emotions: A Social-Functionalist Account of Anger, Disgust, and Contempt", *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011), pp. 719-737.
33. R. J. Larsen y E. Diener, "Affect Intensity as an Individual Difference Characteristic: A Review", *Journal of Research in Personality* 21 (1987), pp. 1-39.
34. D. Watson, *Mood and Temperament* (Nueva York: Guilford Press, 2000).
35. J. J. A. Denissen, L. Butalid, L. Penke y M. A. G. van Aken, "The Effects of Weather on Daily Mood: A Multilevel Approach", *Emotion* 8, núm. 5 (2008), pp. 662-667; M. C. Keller, B. L. Fredrickson, O. Ybarra, S. Côté, K. Johnson, J. Mikels, A. Conaway y T. Wagner, "A Warm Heart and a Clear Hand: The Contingent Effects of Weather on Mood and Cognition", *Psychologicak Science* 16 (2005) pp. 724-731; y Watson, *Mood and Temperament.*
36. Watson, *Mood and Temperament*, p. 100.
37. J. A. Fuller, J. M. Stanton, G. G. Fisher, C. Spitzmüller, S. S. Russell y P. C. Smith, "A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (diciembre de 2003), pp. 1019-1033.
38. Véase "Monday Blahs", 16 de mayo de 2005, www.ashidome.com/blogger/housearrest.asp?c=809&m=5&y=2005.
39. A. M. Isen, "Positive Affect as a Source of Human Strength", en L. G. Aspinwall y U. Staudinger (eds.), *The Psychology of Human Strengths* (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), pp. 179-195.
40. Watson, *Mood and Temperament.*
41. Sleep in America Poll (Washington, DC: National Sleep Foundation, 2005), www.kintera.org/atf/cf/%7Bf6bf2668-a1b4-4fe8-8d1a-a5d39340d9cb%7D/2005_summary_of_ findings.pdf.
42. M. Lavidor, A. Weller y H. Babkoff, "How Sieep Is Related to Fatigue", *British Journal of Health Psychology* 8 (2003), pp. 95-105; y J. J. Pilcher y E. Ott, "The Relationships Between Sleep and Measures of Health and Well-Being in College Students: A Repeated Measures Approach", *Behavioral Medicine* 23 (1998), pp. 170-178.
43. E. K. Miller y J. D. Cohen, "An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function", *Annual Review of Neuroscience* 24 (2001), pp. 167-202.
44. B. A. Scott y T. A. Judge, "Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study", *Journal of Management* 32, núm. 5 (2006), pp. 622-645.
45. P. R. Giacobbi, H. A. Hausenblas y N. Frye, "A Naturalistic Assessment of the Relationship Between Personality, Daily Life Events, Leisure-Time Exercise, and Mood", *Psychology of Sport & Exercise* 6, núm. 1 (Enero 2005), pp. 67-81.
46. L. L. Carstensen, M. Pasupathi, M. Ulrich y J. R. Nesselroade, "Emotional Experience in Everyday Life Across the Adult Life Span", *Journal of Personality and Social Psychology* 79, núm. 4 (2000), pp. 644-655.
47. M. LaFrance y M. Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship", en M. Clark (ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 14 (Newbury Park, CA: Sage, 1992), pp. 178-197; y A. M. Kring y A. H. Gordon, "Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology", *Journal of Personality and Social Psychology* (marzo de 1998), pp. 686-703.
48. M. G. Gard y A. M. Kring, "Sex Differences in the Time Course of Emotion", *Emotion* 7, núm. 2 (2007), pp. 429-437; M. Jakupcak, K. Salters, K. L. Gratz y L. Roemer, "Masculinity and Emotionality: An Investigation of Men's Primary and Secondary Emotional Responding", *Sex Roles* 49 (2003), pp. 111-120; y M. Grossman y W. Wood, "Sex Differences in Intensity of Emotional Experience: A Social Role Interpretation", *Journal of Personality and Social Psychology* (noviembre de 1992), pp.1010-1022.

49. A. H. Fischer, P. M. Rodriguez Mosquera, A. E. M. van Vianen y A. S. R. Manstead, "Gender and Culture Differences in Emotion", *Emotion* 4 (2004), pp. 84-87.

50. L. F. Barrett y E. Bliss-Moreau, "She's Emotional. He's Having a Bad Day: Attributional Explanations for Emotion Stereotypes", *Emotion* 9 (2009), pp. 649-658.

51. D. V. Becker, D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, K. C. Blackwell y D. M. Smith, "The Confounded Nature of Angry Men and Happy Women", *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007), pp. 179-190.

52. P. Ekman, W. V. Friesen y M. O'Sullivan, "Smiles When Lying", en P. Ekman y E. L. Rosenberg (eds.), *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)* (London: Oxford University Press, 1997), pp. 201-216.

53. A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology* 5, núm. 1 (2000), pp. 95-110; y R. Cropanzano, D. E. Rupp y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Altitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 160-169.

54. A. R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology* (noviembre de 1979), pp. 551-575; W.-C. Tsai, "Determinante and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", *Journal of Management* 27, núm. 4 (2001), pp. 497-512; M. W. Kramer y J. A. Hess, "Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings", *Management Communication Quarterly* (agosto de 2002), pp. 66-80; y J. M. Diefendorff y E. M. Richard, "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2003), pp. 284-294.

55. B. M. DePaulo, "Nonverbal Behavior and Self-Presentation", *Psychological Bulletin* (marzo de 1992), pp. 203-243.

56. J. M. Diefendorff y G. J. Greguras, "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions", *Journal of Management* 35 (2009), pp. 880-898.

57. Solomon, "Back to Basics".

58. C. M. Brotheridge y R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76 (2003), pp. 365-379.

59. A. A. Grandey, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinante of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal* (febrero de 2003), pp. 86-96; y A. A. Grandey, D. N. Dickter y H. Sin, "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), pp. 397-418.

60. J. P. Trougakos, D. J. Beal, S. G. Green y H. M. Weiss, "Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays", *Academy of Management Journal* 51 (2008), pp.131-146.

61. J. M. Diefendorff, R. J. Erickson, A. A. Grandey y J. J. Dahling, "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor among Nurses", *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2011), pp.170-186.

62. H. M. Weiss and R. Cropanzano, "An Affective Events Approach to Job Satisfaction", *Research in Organizational Behavior* 18 (1996), pp. 1-74.

63. J. Basch y C. D. Fisher, "Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions", en N. M. Ashkanasy, C. E.J. Hartel, and W.J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace* (Westport, CT: Quorum Books, 2000), pp.36-48.

64. Véase, por ejemplo, H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory"; y C. D. Fisher, "Antecedente and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work", *Motivation and Emotion* (marzo de 2002), pp. 3-30.

65. Basado en Weiss y Cropanzano, "Affective Events Theory", p. 42.

66. N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management* 28, núm. 3 (2002), p. 324.

67. Basado en D. R. Caroso, J. D. Mayer y P. Salovey, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), p. 70.

68. Esta sección está basada en Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1995); P. Salovey y D. Grewal, "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science* 14, núm. 6 (2005), pp. 281-285; M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology* (octubre de 1998), pp. 989-1015; D. Geddes y R. R. Callister, "Crossing the Line(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations", *Academy of Management Review* 32, núm. 3 (2007), pp. 721-746.

69. R. Gilkey, R. Caceda y C. Kilts, "When Emotional Reasoning Trumps IQ", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), p. 27.

70. F. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).

71. M. Seo y L. F. Barrett, "Being Emotional During Decision Making—Good or Bad? An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 923-940.

72. C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1999, www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html.

73. K. S. Law, C. Wong y L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 483-496.

74. H. A. Elfenbein y N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (octubre de 2002), pp. 963-971.

75. D. L. Joseph y D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54-78.

76. R. Bar-On, D. Tranel, N. L. Denburg y A. Bechara, "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain* 126, núm. 8 (agosto de 2003), pp. 1790-1800.

77. P. A. Vernon, K. V. Petrides, D. Bratko y J. A. Schermer, "A Behavioral Genetic Study of Trait Emotional Intelligence", *Emotion* 8, núm. 5 (2008), pp. 635-642.

78. E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 4 (junio de 2005), pp.425-431.

79. J. D. Mayer, R. D. Roberts y S. G. Barsade, "Human Abilities: Emotional Intelligence", *Annual Review of Psychology* 59 (2008), pp. 507-536; H. A. Elfenbein, "Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration", *Academy of Management Annals* 1 (2008), pp. 315-386; y D. L. Joseph y D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54-78.

80. J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 4 (junio de 2005), pp. 433-440; y M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence", pp. 989-1015.

81. T. Decker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?", *Academy of Management Review* 28, núm. 2 (abril de 2003), pp. 433-440; y Davies, Stankov y Roberts, "Emotional Intelligence".

82. D. L. Joseph y D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54-78.

83. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 4 (junio de 2005), pp. 411-424.

84. S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Cognition and Emotion* 23 (2009), pp. 4-41; H. A. Wadlinger y D. M. Isaacowitz, "Fixing Our Focus: Training Attention to Regulate Emotion", *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011), pp. 75-102.

85. J. V. Wood, S. A. Heimpel, L. A. Manwell y E.J. Whittington, "This Mood Is Familiar and I Don't Deserve to Feel Better Anyway: Mechanisms Underiying Self-Esteem Differences in Motivation to Repair Sad Moods", *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009), pp. 363-380.

86. S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Cognition and Emotion* 23 (2009), pp. 4-41.

87. S. Srivastava, M. Tamir, K. M. McGonigal, O. P. John y J. J. Gross, "The Social Costs of Emotional Suppression: A Prospective Study of the Transition to College", *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009), pp. 883-897; Y. Liu, L. M. Prati, P. L. Perrewé y R. A. Brymer, "Individual Differences in Emotion Regulation, Emotional Experiences at Work, and Work-Related Outcomes: A Two-Study Investigation", *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010), pp. 1515-1538; y H. A. Wadlinger y D. M. Isaacowitz, "Fixing our Focus: Training Attention to Regúlate Emotion", *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011), pp. 75-102.

88. L. K. Barber, P. G. Bagsby y D. C. Munz, "Affect Regulation Strategies for Promoting (or Preventing) Flourishing Emotional Health", *Personality and Individual Differences* 49 (2010), pp. 663-666.

89. L. M. J. Spencer, D. C. McClelland y S. Kelner, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).

90. J. Park y M. R. Banaji, "Mood and Heuristics: The Influence of Happy and Sad States on Sensitivity and Bias in Stereotyping", *Journal of Personality and Social Psychology* 78, núm. 6 (2000), pp. 1005-1023.

91. Véase A. M. Isen, "Positive Affect and Decision Making", en M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2a ed. (Nueva York: Guilford, 2000), pp. 261-277.

92. L. B. Alloy y L. Y. Abramson, "Judgment of Contingency in Depressed and Nondepressed Students: Sadder but Wiser?", *Journal of Experimental Psychology: General* 108 (1979), pp. 441-485.

93. N. Ambady y H. M. Gray, "On Being Sad and Mistaken: Mood Effects on the Accuracy of Thin-Slice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, núm. 1 (2002), pp. 947-961.

94. S. Lyubomirsky, L. King y E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?", *Psychological Bulletin* 131, núm. 6 (2005), pp. 803-855; y M. Baas, C. K. W. De Dreu y B. A. Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus", *Psychological Bulletin* 134 (2008), pp. 779-806.

95. M. J. Grawitch, D. C. Munz y E. K. Elliott, "Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance", *Group Dynamics* 7, núm. 3 (septiembre de 2003), pp. 200-213.

96. S. Lyubomirsky, L. King y E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?", *Psychological Bulletin* 131, núm. 6 (2005), pp. 803-855.

97. N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees Creative Performance", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4 (2002), pp. 757-767.

98. J. M. George y J. Zhou, "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (agosto de 2002), pp. 687-697; y J. P. Forgas y J. M. George, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Piocessing Perspective", *Organizational Behavior and Human Decisión Processes* 86, núm. 1 (2001), pp. 3-34.

99. C. K. W. De Dreu, M. Baas y B. A. Nijstad, "Hedonic Tone and Activation Level in the Mood-Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 5 (2008), pp. 739-756; J. M. George y J. Zhou, "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity", *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007), pp. 605-622.

100. A. Erez y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 6 (2002), pp. 1055-1067.

101. R. Ilies y T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (mayo de 2005), pp. 453-467.

102. W. Tsai, C. Chen y H. Liu, "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1570-1583.

103. K. M. Lewis, "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2000, pp. 221-234; y J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* (Agosto 2000), pp. 1027-1055.

104. J. M. George, "Trait and State Affect", en K. Murphy (ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (San Francisco: Jossey Bass, 1996), pp. 145-171.
105. Ashforth y Humphrey, "Emotion in the Workplace", p. 116.
106. J. E. Bono, H. J. Foldes, G. Vinson y J. P. Muros, "Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp.1357-1367.
107. N. Reynolds, "Whiz-Kids Gamble on TV Channel for Poker", *telegraph.co.uk* (16 de abril de 2005), www.telegraph.co.uk/news/uknews/1487949/Whiz-kids-gamble-on-TV-channel-for-poker.html.
108. G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, núm. 4 (2004), pp. 510-528; y G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology* 86, núm. 1 (2004), pp. 57-76.
109. E. van Dijk, G. A. Van Kleef, W. Steinel e I. van Beest, "A Social Functional Approach to Emotions in Bargaining: When Communicating Anger Pays and When It Backfires", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 4 (2008), pp. 600-614.
110. K. M. O'Connor y J. A. Arnold, "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, núm. 1 (2001), pp. 148-176.
111. B. Shiv, G. Loewenstein, A. Bechara, H. Damasio y A. R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion", *Psychological Science* 16, núm. 6 (2005), pp. 435-439.
112. W.-C. Tsai y Y.-M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp.1001-1008.
113. Grandey, "When 'The Show Must Go On'".
114. Véase P. B. Barker y A. A. Grandey, "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagión and Appraisal Mechanisms", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1229-1238; y S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal* (octubre de 2001), pp. 1018-1027.
115. D. E. Rupp y S. Spencer, "When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Emotions", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 971-978; y Tsai and Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions".
116. R. Ilies y T. A. Judge, "Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2002), pp.1119-1139.
117. R. Rau, "Job Strain or Healthy Work: A Question of Task Design", *Journal of Occupational Health Psychology* 9, núm. 4 (octubre de 2004), pp. 322-338; and R. Rau y A. Triemer, "Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time", *Social Indicators Research* 67, núm. 1-2 (junio de 2004), pp. 51-73.
118. Z. Song, M. Foo y M. A. Uy, "Mood Spillover and Crossover Among Dual-Earner Couples: A Cell Phone Event Sampling Study", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 2 (2008), pp. 443-452.
119. T. A. Judge y R. Ilies, "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home", *Journal of Applied Psychology* 89 (2004), pp. 661-673.
120. Véase R. J. Bennett y S. L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 349-360; véase también P. R. Sackett y C. J. DeVore, "Counterproductive Behaviors at Work", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp.145-164.
121. A. G. Bedeian, "Workplace Envy", *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), p. 50; y Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions*, pp. 281-326.
122. Bedeian, "Workplace Envy", p. 54.
123. S. C. Douglas, C. Kiewitz, M. Martinko, P. Harvey, Y. Kim y J. U. Chun, "Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 425-451.
124. K. Lee y N.J. Alien, "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1 (2002), pp. 131-142; T. A. Judge, B. A. Scott y R. Ilies, "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), 126-138; y S. Kaplan, J. C. Bradley, J. N. Luchman y D. Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 162-176.
125. R. D. Iverson y P. J. Erwin, "Predicting Occupational Injury: The Role of Affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, núm. 2 (1997), pp. 113-128; y Kaplan, Bradley, Luchman y Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation".
126. A. M. Isen, A. A. Labroo y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion* 28, núm. 1 (marzo de 2004), pp. 43-63.
127. T. Sy, S. Cote y R. Saavedra, "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 2 (2005), pp. 295-305.
128. P. Totterdell, "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 6 (2000), pp. 848-859.
129. S. Nelton, "Emotions in the Workplace", *Nation's Business* (febrero de 1996),p.25.
130. Kruml y Geddes, "Catching Fire Without Burning Out".



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *personalidad*, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

2 Describir el enfoque del indicador de tipos de personalidad de Myers-Briggs, y evaluar sus fortalezas y debilidades.

3 Identificar los principales rasgos en el modelo de los cinco grandes de la personalidad.

4 Explicar la manera en que los cinco grandes rasgos predicen el comportamiento en el trabajo.

5 Identificar otras características de la personalidad relevantes para el CO.

6 Definir *valores*, explicar su importancia, y comparar los valores terminales e instrumentales.

7 Contrastar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.

8 Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede para la cultura nacional.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

CAMBIO DE GUARDIA EN JAPÓN: ¿ES LA ECONOMÍA O SON LOS VALORES?

De las economías más grandes del mundo, ninguna se ha quedado estancada de manera más frustrante que la de Japón. Hasta 2010, cuando fue superado por China, Japón era la segunda economía más grande del mundo (después de Estados Unidos). Sin embargo, ha experimentado dos "décadas perdidas" consecutivas, desde 1990 hasta 2010, y muchos estudiantes universitarios recién graduados no recuerdan los días maravillosos de la década de 1980, cuando Japón era la economía más envidiada del orbe. Las terribles consecuencias del terremoto y del tsunami ocurridos en marzo de 2011, que llevaron a su economía a otra recesión, tan solo fueron otros factores que se sumaron al infortunio nipón. En la actualidad, muchos temen que su economía se quede estancada para siempre.

Sin embargo, se recuperará más pronto de lo esperado; Japón ya ha sido subestimado anteriormente. No obstante, dos décadas de falta de crecimiento económico parecen haber tenido un efecto permanente sobre los valores laborales de los nuevos trabajadores.

En una época Japón era famoso por el estrecho vínculo psicológico y conductual que existía entre la compañía y el trabajador. La mayoría de los individuos deseaban permanecer con el mismo empleador durante toda su carrera, creyendo así que si cuidaban a su empresa, la empresa cuidaría de ellos en el futuro. Para estos individuos, renunciar o tener un segundo empleo habría sido un acto inconcebible de deslealtad.

La situación ha cambiado. Mientras que el desempleo en Japón continúa en niveles bajos en comparación con Estados Unidos, es el más alto en toda su historia. Además, los salarios continúan disminuyendo: bajaron más del 12 por ciento durante la década anterior. El Ministerio de Salud, Empleo y Bienestar Social japonés estima que 56 por ciento de los trabajadores de 15 a 34 años necesita de un segundo ingreso para solventar sus gastos de manutención.

Hiroko Yokogawa, de 32 años, obtiene una tercera parte de su ingreso de su segundo empleo. "No es que no me guste mi puesto de trabajo principal [más bien] quiero tener un ingreso estable sin depender por completo de la compañía", reconoció.

Al principio, Kirito Nakano, de 28 años, siguió el camino profesional tradicional, con la esperanza de permanecer toda la vida en su puesto de trabajo, como ingeniero de Internet en una gran empresa multinacional japonesa. Sin embargo, pronto descubrió que su salario y la falta de aumento del mismo, empezaron a socavar su estilo de vida. Por ello, aceptó un segundo trabajo desarrollando programas de marketing para afiliados. Cuando este trabajo creció, Kirito renunció a su empleo principal, ya que consideró que no tenía muchas opciones. "La economía japonesa no únicamente está estancada, sino que va retrocediendo", señaló. "Cuando la gente cree que el futuro será mejor que el presente, se sienten felices. Pero si creen que no hay esperanza en el futuro, entonces se vuelven infelices. Los individuos están tratando de negar esta infelicidad con empleos secundarios".

5

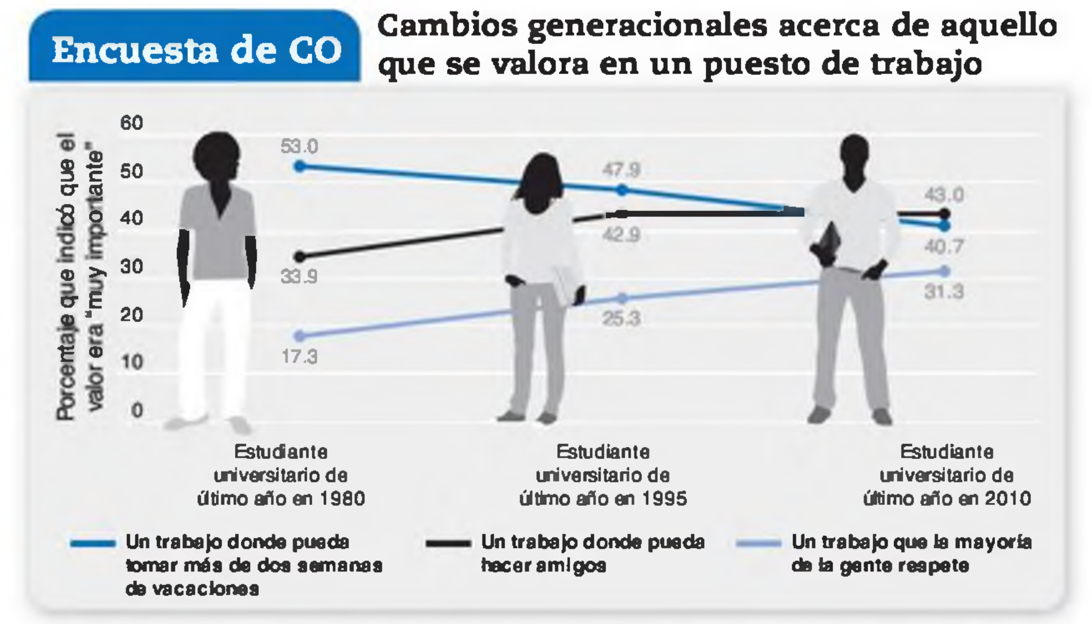
La personalidad y los valores

El temor al fracaso me impulsa.
Es una gran motivación para mí.

—Dennis Manning, director ejecutivo de Guardian Life Insurance Co.



Fuente: Newscom



Fuente: Basada en "What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employes", entrevista en línea realizada por Robert Half International con 1,007 individuos de 21 a 28 años de edad, 2008.

La decisión de los jóvenes empleados japoneses de trabajar más horas contrasta de manera interesante con los trabajadores de Estados Unidos y Europa, quienes expresan la preferencia por trabajar un menor número de horas. En cuanto a su horario laboral —por lo general su trabajo adicional le requiere 25 horas por semana—, Hiroko Yokogawa continúa sin inmutarse. "Yo no diría que quiero renunciar a mi trabajo principal; no obstante, me gustaría tener un par de trabajos diferentes al mismo tiempo".

Como indica la viñeta inicial, los individuos con valores diferentes podrían realizar conductas distintas para alcanzar sus metas laborales, y tales diferencias pueden ser el reflejo de la cultura. En la primera mitad de este capítulo, revisaremos la investigación sobre la personalidad y su relación con el comportamiento. En la segunda mitad, veremos la forma en que los valores determinan muchas de las conductas laborales.

Aunque gran parte del análisis se centrará en los cinco grandes rasgos de la personalidad, no son las únicas características que describen a las personas. Otro rasgo que se estudiará es el narcisismo. Consulte la Self-Assessment Library para saber cuál es su puntuación en cuanto a narcisismo (recuerde: ¡sea honesto!).



¿Soy narcisista?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad IV.A.1 (Am I a Narcissist?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo? ¿Le sorprende este resultado? ¿Por qué?
2. ¿En cuál faceta del narcisismo obtuvo la puntuación más alta? ¿En cuál la más baja?
3. ¿Cree que esta medida sea exacta? ¿Por qué?

Personalidad

1 Definir *personalidad*, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

¿Por qué ciertas personas son calladas y pasivas, en tanto que otras son ruidosas y agresivas? ¿Ciertos tipos de personalidad están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo? Antes de responder las preguntas es necesario abordar una más fundamental: ¿qué es la personalidad?

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad no nos referimos a alguien que tiene encanto, una actitud positiva ante la vida o un rostro que sonríe constantemente. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de un ser humano.

Definición de personalidad La definición que se utiliza con más frecuencia para la *personalidad* la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Señaló que la personalidad era "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno".[1] Para nuestros fines, se debe pensar que la **personalidad** es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona.

Medición de la personalidad La razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la forma de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación, así como para pronosticar quién es el mejor para ocupar cierto puesto de trabajo.[2] El medio más común para medir la personalidad son los cuestionarios de autorreporte, en los cuales los sujetos se autoevalúan en una serie de reactivos como: "Me preocupo mucho por el futuro". Aunque los cuestionarios de autorreporte funcionan bien si están construidos de manera adecuada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar al gerente, con la finalidad de dar una buena impresión. Cuando los individuos saben que sus puntuaciones de personalidad se utilizarán para tomar decisiones de contratación, se evalúan como más escrupulosos y emocionalmente estables en casi media desviación estándar, que cuando responden la prueba únicamente para conocerse más.[3] Otro problema es la exactitud. Es probable que un candidato adecuado haya estado de mal humor al responder el cuestionario, y esto ofrecería calificaciones menos precisas.

Los cuestionarios calificados por un observador dan una evaluación independiente de la personalidad. En este caso, un compañero de trabajo u otro observador hace la evaluación (en ocasiones con el conocimiento de la persona y a veces sin este). Aun cuando los resultados de los cuestionarios de autorreporte y los de observadores están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo.[4] Sin embargo, cada uno indica algo único sobre el comportamiento de un individuo en el escenario laboral. Un análisis de un gran número de estudios de personalidad de observadores indica que la combinación de cuestionarios de autorreporte y de observadores predice mejor el desempeño, que cualquier otro tipo de información. La implicación es clara: cuando sea necesario tomar decisiones de trabajo importantes, se deben utilizar puntuaciones de personalidad tanto de observadores como de autorreporte.

personalidad *Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.*

Determinantes de la personalidad Uno de los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se cuestionaba si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. Parece que es el resultado de ambos. Sin embargo, tal vez a usted le sorprenda saber que las investigaciones apoyan más la importancia de la herencia que la del ambiente.

La **herencia** se refiere a aquellos factores determinados en el momento de la concepción. La estatura, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos suelen considerarse características influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por su constitución biológica, fisiológica y psicológica. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas.

Investigadores de muchos países han estudiado a miles de parejas de gemelos idénticos que fueron separados al nacer y se criaron alejados uno del otro.[5] Si la herencia tuviera poco o nada que ver con la determinación de la personalidad, se esperaría que hubiera pocas semejanzas entre los gemelos separados. Sin embargo, los investigadores descubrieron que tenían mucho en común, y gran parte de la similitud en su conducta está asociada con factores genéticos. Por ejemplo, unos gemelos que habían estado separados durante 39 años y crecido a 70 kilómetros de distancia entre sí, manejaban un automóvil del mismo modelo y color, fumaban un cigarrillo tras otro de la misma marca, tenían perros con el mismo nombre y a menudo pasaban sus vacaciones en un radio de tres cuadras en un club de playa que estaba a 2,400 kilómetros de distancia. También descubrieron que la genética determina cerca de 50 por ciento de las similitudes de personalidad entre los gemelos, y más de 30 por ciento de la similitud en los intereses laborales y recreativos.

Resulta interesante que los estudios de gemelos sugieren que los padres no contribuyen mucho al desarrollo de la personalidad. Las personalidades de los gemelos idénticos que crecieron en hogares diferentes se parecen más entre sí, que las de los hermanos con quienes se criaron. ¡Es irónico que la aportación más importante que nuestros padres hacen a nuestras personalidades sea darnos sus genes!

Esto no sugiere que la personalidad no cambie nunca. Las puntuaciones que obtienen los individuos en medidas de confiabilidad tienden a aumentar con el tiempo, como ocurre cuando los jóvenes adultos asumen roles como el de iniciar una familia y seguir una carrera que requiera de una gran responsabilidad. Sin embargo, persisten diferencias individuales significativas al respecto; casi todos tienden



Fuente: Eric Best/Landmark Media Landmark Media/Newscom.

Los rasgos de personalidad son características perdurables que describen el comportamiento de un individuo. El empresario británico Richard Branson, presidente de Virgin Group, se describe como alguien dinámico, entusiasta, carismático, seguro de sí mismo, ambicioso, adaptable, valiente y productivo. Tales características le ayudaron a crear una de las marcas globales más respetadas y reconocidas de productos y servicios en las áreas de viajes de negocios, entretenimiento y estilo de vida. En esta fotografía, aparece Branson con su hija Holly durante el lanzamiento de una nueva empresa: la carrera Marussia Virgin, en sociedad con la película *Cars 2* de Disney. La identificación de los rasgos de personalidad ayuda a las organizaciones a seleccionar entre candidatos y a ajustar a los trabajadores a los puestos.

a cambiar más o menos en la misma magnitud, de modo que su clasificación general permanece aproximadamente igual.[6] Una analogía con la inteligencia ayudaría a aclarar esto. Los niños se vuelven más inteligentes conforme crecen, de manera que casi todos son más inteligentes a los 20 años que a los 10 años. Así, si Madison es más inteligente que Blake a los 10 años, es muy probable que lo siga siendo a los 20 años. En congruencia con la idea de que la adolescencia es un periodo de gran exploración y cambio, las investigaciones han demostrado que la personalidad cambia más durante esta etapa y es más estable entre los adultos.[7]

Los primeros estudios sobre la estructura de la personalidad trataban de identificar y etiquetar las características perdurables que describen el comportamiento de un individuo como tímido, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso y leal. Cuando un individuo exhibe dichas características en muchas situaciones, se les denomina **rasgos de personalidad**.[8] Cuanto más consistentes sean las características con el paso del tiempo, y se presenten con mayor frecuencia en diversas situaciones, más importante será ese rasgo para describir al individuo.

Los primeros esfuerzos por identificar los rasgos principales que con frecuencia rigen el comportamiento[9] dieron como resultado largas listas que eran difíciles de generalizar, y daban escasa orientación práctica a quienes tomaban decisiones organizacionales. Dos excepciones son el indicador de tipos de Myers-Briggs y el modelo de los cinco grandes, que son los marcos de referencia dominantes en la identificación y clasificación de los rasgos.

El indicador de tipos de Myers-Briggs

2 Describir el enfoque del indicador de tipos de personalidad de Myers-Briggs, y evaluar sus fortalezas y debilidades.

El **indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)** es el instrumento de evaluación de la personalidad más utilizado en el mundo.[10] Consiste en una prueba de personalidad con 100 reactivos acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones específicas. A los individuos se les clasifica como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), racionales o sentimentales (R o T) y juiciosos o perceptivos (J o P). Los términos se definen como sigue:

- *Extrovertido (E) versus introvertido (I).* Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y enérgicos. Los introvertidos son callados y tímidos.
- *Sensibles (S) versus intuitivos (N).* Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden; se centran en los detalles. En cambio, los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el "panorama general".
- *Racionales (R) versus sentimentales (T).* Los racionales utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- *Juiciosos (J) y perceptivos (P).* Los juiciosos quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

La combinación de estas clasificaciones describe 16 tipos de personalidad, al identificar a cada individuo mediante uno de los rasgos de cada uno de los cuatro pares. Por ejemplo, las personas introvertidas/intuitivas/racionales/juiciosas (INRJ) son visionarias, con pensamientos originales y gran motivación; también son escépticas, críticas, independientes, determinadas y con frecuencia obstinadas. Los ESRJ son organizadores, realistas, lógicos, analíticos, decididos y tienen talento natural para los negocios o la mecánica. El tipo ENRP es conceptualizador, innovador, individualista, versátil y se siente atraído por ideas emprendedoras. Estas personas suelen tener muchos recursos para resolver problemas desafiantes, pero quizá rechacen las tareas rutinarias.

El ITMB ha sido ampliamente utilizado por organizaciones como Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., además de muchos hospitales, instituciones académicas e incluso las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. Sin embargo, existen evidencias

herencia *Factores que quedan determinados en el momento de la concepción; naturaleza inherentemente biológica, fisiológica y psicológica.*

rasgos de la personalidad *Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.*

Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB) *Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a los individuos en uno de los 16 tipos de personalidad.*

contradictorias sobre su validez como medida de la personalidad; la mayoría de ellas sugiere que no lo es.[11] Uno de los problemas de esta prueba es que fuerza a que un individuo quede clasificado en uno u otro tipos; es decir, o se es introvertido o extrovertido. No hay términos medios, aunque hasta cierto punto la gente puede ser tanto extrovertida como introvertida. Lo mejor que podemos decir es que el ITMB es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y ofrecer guía profesional. Sin embargo, como sus resultados no están relacionados con el desempeño laboral, no debería utilizarse como prueba de selección para candidatos a un puesto de trabajo.

El modelo de los cinco grandes de la personalidad

3 Identificar los principales rasgos en el modelo de los cinco grandes de la personalidad.

Quizá no haya evidencias que apoyen al ITMB, pero no puede decirse lo mismo del **modelo de los cinco grandes**: sus cinco dimensiones básicas subyacen a todas las demás y agrupan la mayoría de la variación significativa acerca de la personalidad humana.[12] Además, las puntuaciones de estos rasgos son muy útiles para pronosticar el comportamiento de los individuos en diversas situaciones de la vida real.[13] Los cinco grandes factores son los siguientes:

- *Extroversión.* La dimensión de **extroversión** capta el nivel de comodidad con las relaciones. Los extrovertidos tienden a ser asertivos y sociables; en tanto que los introvertidos suelen ser reservados, tímidos y callados.
- *Afabilidad.* La dimensión de **afabilidad** se refiere a la propensión de un individuo para mostrar respeto o cortesía hacia los demás. Las personas muy afables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja puntuación en la afabilidad es fría, inconforme y antagonista.
- *Meticulosidad.* La dimensión de **meticulosidad** es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja puntuación en esta dimensión se distraen con facilidad, y son desorganizados y poco confiables.
- *Estabilidad emocional.* La dimensión de **estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis) describe la habilidad de una persona para manejar el estrés. Los sujetos con una gran estabilidad emocional tienden a ser tranquilos, confiados de sí mismos y seguros. Quienes obtienen puntuaciones bajas suelen ser depresivos e inseguros, así como a estar nerviosos y ansiosos.
- *Apertura a la experiencia.* La dimensión de la **apertura a la experiencia** se refiere al grado de interés y fascinación por lo novedoso. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos que están en el extremo opuesto de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.



Fuente: Newscom

Andrea Jung, presidenta y directora general de Avon, tiene puntuaciones elevadas en todas las dimensiones de personalidad del modelo de los cinco grandes. Ella es sociable, cortés, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a la experiencia. Sus rasgos de personalidad han contribuido al alto desempeño laboral y éxito profesional de Jung. Desde que se unió a Avon en 1994, ha encabezado un cambio significativo en una compañía que tenía una mala imagen, un lento crecimiento y una disminución en las ventas, para convertirla en una de las empresas de cosméticos líderes en el mundo y la principal marca global de ventas directas. Jung transformó a Avon al desarrollar y aplicar estrategias de crecimiento, al lanzar nuevas iniciativas de marca y al ofrecer a mujeres de todo el orbe la oportunidad de obtener ingresos.

¿Cómo pronostican los cinco grandes rasgos el comportamiento en el trabajo?

Las investigaciones han encontrado relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral.[14] Como señalan los autores de la revisión más citada: "La mayoría de la evidencia indica que los individuos que son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, laboriosos, persistentes y orientados al logro, suelen tener mejor desempeño laboral en la mayoría o en todas las ocupaciones".[15] Asimismo, los empleados que obtienen calificaciones altas en meticulosidad desarrollan niveles altos de conocimiento de su puesto de trabajo, tal vez porque la gente muy meticulosa aprende más (una revisión de 138 estudios reveló que la meticulosidad estaba muy relacionada con el promedio general de puntuaciones).[16] Entonces, los niveles elevados de conocimiento laboral contribuyen a que haya un mejor desempeño en el trabajo. Los individuos meticulosos que también se interesan más en aprender, que tan solo en hacer su trabajo, también son excepcionalmente buenos para mantener un alto desempeño al enfrentar una retroalimentación negativa.[17] Es posible que haya "demasiado de algo bueno"; sin embargo, los individuos demasiado meticulosos no suelen desempeñarse mejor que aquellos que exhiben una meticulosidad simplemente por arriba del promedio.[18]

Figura 5-1 Rasgos más importantes para el éxito en los negocios en compañías de adquisición

Más importantes	Menos importantes
Persistencia	Buena comunicación oral
Atención a los detalles	Trabajo en equipo
Eficiencia	Flexibilidad/adaptabilidad
Habilidades analíticas	Entusiasmo
Establecimiento de estándares elevados	Habilidades para escuchar

La meticulosidad es tan importante para los gerentes como para los trabajadores de primera línea. Como se indica en la figura 5-1, un estudio de las puntuaciones de personalidad de 313 candidatos al puesto de director general en compañías de inversión privada (de los cuales se contrataron 225, y el desempeño posterior de su compañía se correlacionó con sus puntuaciones de personalidad), encontró que la meticulosidad (en forma de persistencia, atención a los detalles y establecimiento de estándares elevados) era más importante que otros rasgos. Estos resultados revelan la importancia de la meticulosidad para el éxito de las organizaciones.

Resulta interesante que la gente meticulosa vive más tiempo porque cuida más de sí misma (comen mejor y se ejercitan más), y se involucran en menos conductas riesgosas como tabaquismo, y consumo de alcohol y drogas, así como en practicas riesgosas sexuales o de manejo.[19] Sin embargo, probablemente debido a que son tan organizados y estructurados, los individuos meticulosos no se adaptan bien a los contextos cambiantes. Suelen estar orientados al desempeño y tienen más problemas para aprender habilidades complejas al inicio del proceso de capacitación, ya que se concentran básicamente en un buen desempeño y no en aprender. Por último, a menudo son menos creativos que las personas que no son tan meticulosas, sobre todo en el aspecto artístico.[20]

4 Explicar la manera en que los cinco grandes rasgos predicen el comportamiento en el trabajo.

Aunque la meticulosidad es la característica que se relaciona de manera más consistente con el desempeño laboral, los otros grandes rasgos también están relacionados con aspectos del desempeño y tienen otras implicaciones para el trabajo y para la vida. Ahora revisaremos cada una, y en la figura 5-2 se presenta un resumen.

De los cinco grandes rasgos, la estabilidad emocional es la que tiene una mayor relación con la satisfacción en la vida, la satisfacción laboral y los bajos niveles de estrés. Tal vez esto se deba a que los individuos que obtienen puntuaciones más altas suelen ser más positivos y optimistas, y experimentan menos emociones negativas. También son más felices que quienes obtienen puntuaciones bajas. Las personas con escasa estabilidad emocional son hipervigilantes (buscan los problemas o las señales de peligro inminente) y son especialmente vulnerables ante los efectos físicos y psicológicos del estrés. Los individuos extrovertidos tienden a ser más felices en sus trabajos y en su vida en general. Experimentan emociones más positivas que los introvertidos y expresan sus sentimientos con mayor libertad. También suelen desempeñarse mejor en puestos de trabajo que requieren interacción significativa con otras personas, quizá debido a que tienen más habilidades sociales (tienen más amigos y pasan más tiempo en situaciones de convivencia social que quienes son introvertidos.

modelo de los cinco grandes *Modelo de evaluación de la personalidad que abarca cinco dimensiones básicas.*

extroversión *Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable y asertivo.*

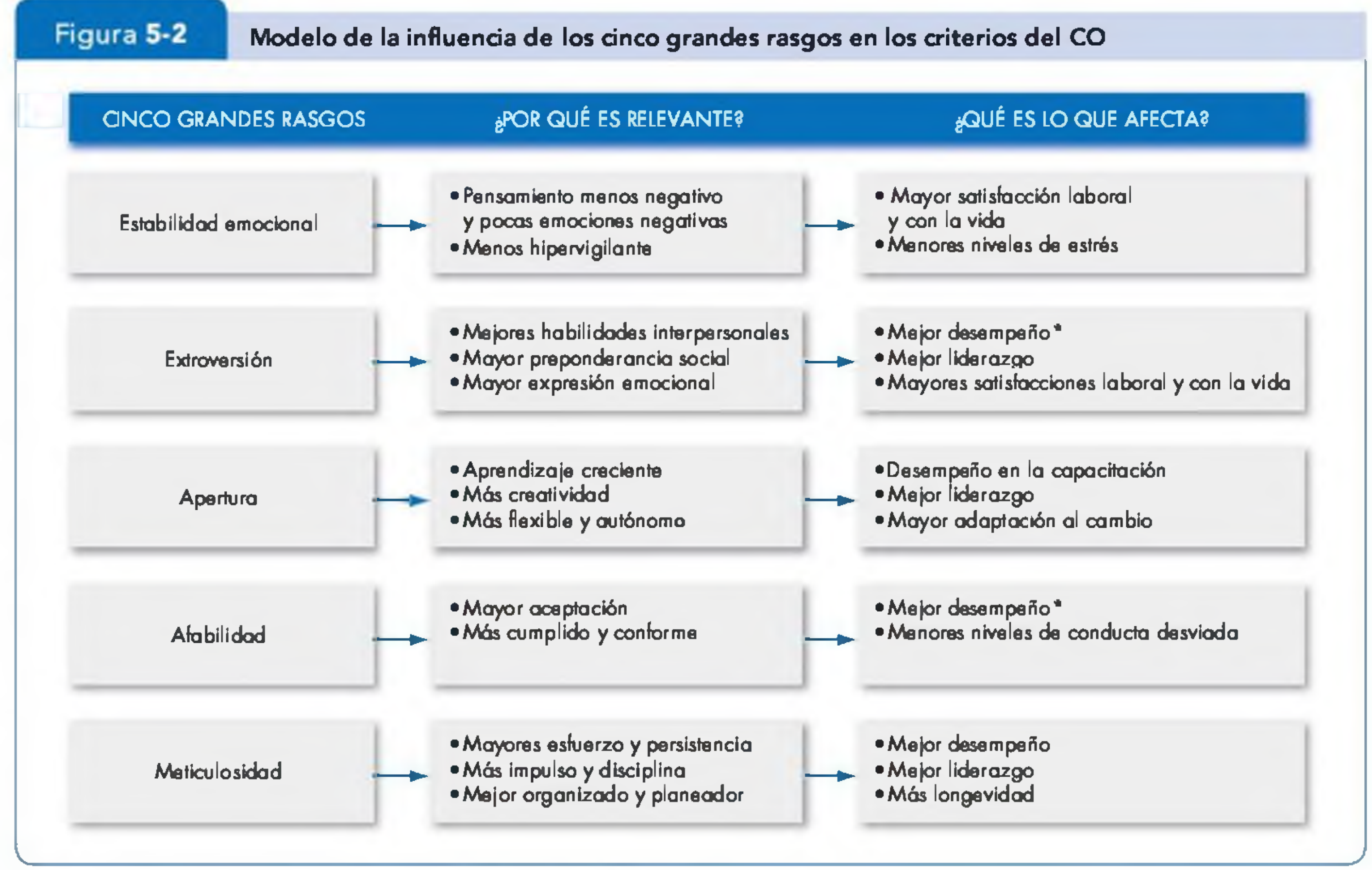
afabilidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien cortés, cooperativo y confiable.*

meticulosidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.*

estabilidad emocional *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo, seguro (positivo); o bien, como nervioso, deprimido e inseguro (negativo).*

apertura a la experiencia *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.*

Figura 5-2 Modelo de la influencia de los cinco grandes rasgos en los criterios del CO



* En puestos que requieren mucho trabajo en equipo o relaciones interpersonales frecuentes.

Por último, la extroversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos; los individuos extrovertidos son más dominantes en lo social, "se hacen cargo" de las personas y, por lo general, son más asertivos que los introvertidos.[21] Una desventaja es que los extrovertidos son más impulsivos que los introvertidos: son más proclives a faltar al trabajo y a involucrarse en conductas arriesgadas, como sexo sin protección, consumo de alcohol en exceso y otras acciones impulsivas, o en búsqueda de emociones.[22] Un estudio también encontró que los extrovertidos tienen mayores probabilidades de mentir durante las entrevistas de trabajo, en comparación con los introvertidos.[23]

Los individuos con una puntuación alta en la apertura a la experiencia son más creativos en ciencias y artes, que quienes tienen baja puntuación. Como la creatividad es importante para el liderazgo, es más probable que las personas abiertas sean líderes eficaces y que se sientan más cómodas frente a la ambigüedad y al cambio. Como resultado, las personas abiertas se desempeñan mejor ante el cambio organizacional y son más adaptables en contextos variables. No obstante, evidencia reciente también sugiere que son muy susceptibles a sufrir accidentes laborales.[24]

Quizá se esperaría que las personas afables sean más felices que las personas descorteses, y lo son, pero tan solo un poco más. Cuando la gente busca pareja romántica, amigos o miembros de equipos organizacionales, los individuos afables suelen ser su primera opción. Así, las personas amables son más aceptadas que las descorteses, lo cual explica por qué tienden a desempeñarse mejor en puestos de trabajo orientados a las relaciones interpersonales, como el servicio a clientes. También son más cumplidas y respetuosas de las reglas, por lo que son menos propensas a sufrir accidentes. Los individuos afables tienen mayor satisfacción laboral y contribuyen al desempeño organizacional al exhibir un comportamiento de

ciudadanía.[25] Estos individuos son menos proclives a exhibir una conducta organizacional desviada. Una desventaja de la afabilidad es que se asocia con menores niveles de éxito profesional (sobre todo en los ingresos).

Los cinco factores de la personalidad identificados en el modelo de los cinco grandes aparecen en casi todos los estudios transculturales.[26] Dichos estudios han incluido una amplia gama de culturas diversas, como China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Las diferencias son complejas, pero por lo general distinguen entre países predominantemente individualistas o colectivistas. Los gerentes chinos utilizan la categoría de meticulosidad con mayor frecuencia y la de afabilidad con menos frecuencia, que los gerentes estadounidenses. Además, parece que los cinco grandes son mejores elementos de pronóstico en las culturas individualistas que en las colectivistas.[27] Sin embargo, existe una cantidad sorprendentemente elevada de coincidencia, sobre todo entre los habitantes de países desarrollados. Una revisión detallada de estudios realizados con individuos de la Comunidad Europea, en ese entonces conformada por 15 naciones, encontró que la meticulosidad era un elemento válido para predecir el desempeño entre diferentes trabajos y grupos ocupacionales.[28] Esto es exactamente lo que han descubierto las investigaciones en Estados Unidos.

Otros rasgos de la personalidad que influyen en el CO

5 Identificar otras características de la personalidad relevantes para el CO.

Aunque está demostrado que los cinco grandes son muy pertinentes para el co, no agotan la gama de rasgos que se utilizan para describir la personalidad de alguien. Ahora estudiaremos otros atributos más específicos que se consideran excelentes índices de pronóstico de la conducta en las organizaciones. El primer atributo es la autoevaluación. Los otros son el maquiavelismo, el narcisismo, la autovigilancia, la proclividad a la toma de riesgos, la personalidad proactiva y la orientación hacia los demás.

Autoevaluación esencial Las personas que tienen una **autoevaluación esencial** positiva gustan de sí mismas y se consideran eficaces, capaces y en control de su entorno. Los individuos con una autoevaluación esencial negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como carentes de poder frente a su entorno.[29] En el capítulo 3 vimos que las autoevaluaciones esenciales se relacionan con la satisfacción laboral, porque los individuos con una autovaloración positiva buscan más desafíos en su trabajo y en realidad obtienen los puestos más complejos.

Pero, ¿qué sucede con el desempeño laboral? Las personas con una autoevaluación esencial positiva se desempeñan mejor que otros porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con estas y son más persistentes para alcanzarlas. Un estudio con agentes de seguros de vida encontró que la autoevaluación esencial era un elemento crítico para predecir el desempeño. En las ventas de seguros, 90 por ciento de las visitas terminan en rechazo, por lo que el agente de debe creer en sí mismo para ser persistente. De hecho, este estudio demostró que la mayoría de los vendedores exitosos tiene autoevaluaciones esenciales positivas.[30] Estas personas también ofrecen un mejor servicio al cliente, son compañeros de trabajo más populares, y sus carreras inician mejor y progresan con mayor rapidez.[31] Algunas evidencias sugieren que los individuos con una autoevaluación esencial positiva tienen un desempeño bastante alto, si también consideran que su trabajo es significativo y útil para otros.[32]

¿Es posible ser *demasiado* positivo? ¿Qué ocurre cuando alguien piensa que es capaz pero en realidad es incompetente? Un estudio a directivos de *Fortune* 500 reveló que muchos de ellos tienen exceso de confianza y la infalibilidad que perciben en sí mismos ocasiona con frecuencia que tomen malas decisiones.[33] Teddy Forstmann, presidente del gigante de marketing deportivo IMG, dice de sí mismo: "Dios me dio

autoevaluación esencial *Conclusiones de los individuos acerca de sus capacidades, competencia y valor como personas.*

un cerebro inusual. No puedo negarlo. Tengo un talento de origen divino para ver el potencial".[34] Se podría decir que la gente como Forstmann tiene exceso de confianza en sí mismo; no obstante, con demasiada frecuencia los seres humanos nos percibimos como deficientes y, por ello, somos menos felices y eficaces de lo que podríamos ser. Por ejemplo, si decidimos que no somos capaces de hacer algo ni siquiera lo intentaremos, y no realizarlo tan solo refuerza las dudas en nosotros mismos.

Maquiavelismo Kuzi es un gerente joven en un banco de Taiwán. Ha tenido tres ascensos en los últimos cuatro años y no se disculpa por las tácticas agresivas que utiliza para impulsar su carrera. "Estoy preparado para hacer lo que sea para avanzar", afirma. A Kuzi se le califica adecuadamente como maquiavélico.

El rasgo de personalidad del **maquiavelismo** recibe su nombre por Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo XVI escribió sobre cómo obtener y usar el poder. Un individuo con mucho maquiavelismo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. "Si funciona, úselo" es un lema congruente con una perspectiva maquiavélica. Un gran número de investigaciones han encontrado que los individuos más maquiavélicos manipulan más, ganan más, se persuaden menos y persuaden más a otros, que quienes son menos maquiavélicos.[35] Asimismo, les gusta menos su puesto de trabajo, se sienten más estresados por su actividad y realizan más conductas laborales desviadas.[36] Sin embargo, los resultados de quienes son altos en maquiavelismo se ven moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que los más maquiavélicos prosperan cuando: **1.** interactúan cara a cara con otros, en vez de hacerlo en forma indirecta; **2.** la situación tiene un mínimo de reglas y regulaciones, lo que deja lugar para la improvisación; y **3.** las personas poco maquiavélicas se distraen porque se involucran emocionalmente con detalles que no son relevantes para ganar.[37] De esta manera, en puestos de trabajo que requieren habilidad de negociación (como las situaciones contractuales) o que ofrecen recompensas sustanciales si se gana (como en las ventas por comisión), los individuos maquiavélicos serían productivos. Pero si el fin no justifica los medios, si existen estándares de comportamiento absolutos, o si los tres factores situacionales antes mencionados no son manifiestos, la capacidad de predecir un buen desempeño de los maquiavélicos se verá seriamente cuestionada.

Narcisismo A Hans le gusta ser el centro de atención, se observa constantemente en el espejo, tiene sueños extravagantes y se considera una persona con muchos talentos. Hans es narcisista. El término proviene del mito griego de Narciso, un hombre tan egoísta y orgulloso que se enamoró de su propia imagen. En psicología, el **narcisismo** describe al individuo que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, exige una admiración excesiva, se siente con derecho a todo y es arrogante. Las evidencias sugieren que los narcisista son más carismáticos y, por lo tanto, más proclives a surgir como líderes, y que incluso pueden exhibir mejor salud psicológica (al menos en autorreportes).[38]

A pesar de tener algunas ventajas, la mayoría de las evidencias sugieren que el narcisismo no es deseable. Un estudio reveló que, mientras que los narcisistas se consideraban *mejores* líderes que sus colegas, en realidad sus supervisores los calificaban como *peores* líderes. Un ejecutivo de Oracle, por ejemplo, describió al director general de la empresa, Larry Ellison del modo siguiente: "la diferencia entre Dios y Larry es que Dios no cree que es Larry".[39] Como es frecuente que los narcisistas quieran lograr la admiración de los demás y recibir la confirmación de su superioridad, suelen "hablar con desprecio" a quienes los amenazan y tratar a los demás como si fueran inferiores. Los narcisistas también tienden a ser egoístas y explotadores, y creen que los demás existen para su beneficio.[40] Sus jefes los califican como menos eficaces en sus trabajos, sobre todo cuando se trata de ayudar a otras personas.[41] Investigaciones posteriores que utilizaron datos reunidos durante más de 100 años indican que los directivos narcisistas de organizaciones de béisbol tienden a generar mayores niveles de rotación de gerentes aunque, curiosamente, los miembros de las organizaciones externas los consideran más influyentes.[42]

Autovigilancia Joyce McIntyre siempre tiene problemas en el trabajo. Aunque es competente, trabajadora y productiva, en las evaluaciones de desempeño no obtiene mejores puntuaciones que el nivel promedio, y parece tener la misión de irritar a sus jefes. El problema de Joyce es que no tiene habilidades diplomáticas. No es capaz de ajustar su comportamiento a situaciones cambiantes. Se describe así: "Yo soy auténtica; no finjo para complacer a los demás". Se le podría describir como una persona con escasa autovigilancia.

La **autovigilancia** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.[43] Las personas con un alto nivel de autovigilancia muestran una gran capacidad de adaptación para ajustar su conducta frente a factores situacionales externos, son muy sensibles a las señales externas, se comportan de manera distinta en situaciones diferentes y, en ocasiones, presentan contradicciones significativas entre su actuación pública y su yo privado. Los individuos con poca autovigilancia, como Joyce, no logran disimular de ese modo. Tienden a mostrar sus verdaderas inclinaciones y actitudes en cualquier situación, de manera que existe una alta consistencia conductual entre quienes son y aquello que hacen.

Las evidencias indican que las personas con gran autovigilancia ponen más atención al comportamiento de otros y son más capaces de adaptarse, que quienes tienen escasa autovigilancia.[44] También reciben mejores puntuaciones en su desempeño, es más probable que surjan como líderes y muestran menos compromiso con sus organizaciones.[45] Además, los gerentes que se autovigilan suelen tener más movilidad en sus carreras, recibir más ascensos (tanto internos como entre empresas), y no es raro que ocupen puestos clave en una organización.[46]

Toma de riesgos Donald Trump es célebre por la facilidad con que corre riesgos. Comenzó a partir de casi nada en la década de 1960 y a mediados de la década de 1980 había hecho una fortuna apostando a la reactivación del mercado de bienes raíces de la ciudad de Nueva York. Después, al tratar de capitalizar sus éxitos anteriores, Trump se sobrexcedió. En 1994 tuvo un ingreso neto *negativo* de $850 millones. Nunca temeroso de tentar a la fortuna, "El Donald" apalancó los pocos activos que le quedaban en varios negocios inmobiliarios de Nueva York, Nueva Jersey y el Caribe. De nuevo, ganó y mucho. En 2011 cuando contemplaba lanzarse por la presidencia, *The Atlantic* estimó su valor neto en más de $7,000 millones.[47]

Los individuos difieren en su voluntad para correr riesgos, y esto afecta el tiempo y la información que necesitan para tomar una decisión. Por ejemplo, 79 gerentes participaron en ejercicios simulados donde debían tomar decisiones de contratación.[48] Aquellos con alta proclividad al riesgo tomaron decisiones más rápidas y usaron menos información, que los menos propensos a correr riesgos. Resulta interesante que la exactitud de las decisiones fue igual para ambos grupos.

Aunque estudios anteriores revelaron que los gerentes de las organizaciones grandes tienen más aversión al riesgo, en comparación con los empresarios orientados al crecimiento que administran en forma dinámica negocios modestos, hallazgos recientes sugieren que en realidad los gerentes de las grandes empresas están dispuestos a correr más riesgos que los pequeños empresarios.[49] En su conjunto, la fuerza laboral también difiere en cuanto a la proclividad al riesgo.[50] Parece lógico reconocer tales diferencias e incluso considerar la posibilidad de hacerlas coincidir con los requerimientos de puestos de trabajo específicos. Es probable que la alta propensión a tomar riesgos conduzca al desempeño más eficaz de un agente bursátil en una casa de bolsa, porque ese tipo de actividad demanda que se tomen decisiones rápidas. Por otro lado, la voluntad de correr

maquiavelismo *Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.*

narcisismo *Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.*

autovigilancia *Rasgo de la personalidad que mide la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento ante factores situacionales externos.*

riesgos podría ser un obstáculo significativo para un contador que lleve a cabo actividades de auditoría.

Personalidad proactiva ¿Ha notado que algunas personas toman la iniciativa de manera activa para mejorar sus circunstancias actuales o para crear circunstancias nuevas? Se trata de personalidades proactivas.[51] Los individuos que tienen una **personalidad proactiva** identifican oportunidades, muestran iniciativa, actúan y persisten hasta que ocurre un cambio significativo, a diferencia de otras personas que reaccionan de forma pasiva ante las situaciones. Los individuos proactivos crean un cambio positivo en su entorno sin importar las restricciones ni los obstáculos, o incluso a pesar de estos.[52] No sorprende entonces que tengan muchas conductas que las organizaciones desean. Tienen más probabilidades que los demás de ser considerados líderes y de actuar como agentes del cambio.[53] Los individuos proactivos son más proclives a sentirse satisfechos con el trabajo y a ayudar a los demás con sus tareas, principalmente porque establecen más relaciones con otras personas.[54]

Los individuos proactivos también suelen desafiar más el estatus quo o expresar su desacuerdo cuando las situaciones no son de su agrado.[55] Si una organización requiere personal con iniciativa emprendedora, los individuos proactivos son buenos candidatos; sin embargo, también tienen más probabilidad de abandonar una compañía para iniciar su propio negocio.[56] Como personas, los trabajadores proactivos muestran más proclividad que otros de tener éxito profesional;[57] tienden a seleccionar, crear e influir en las situaciones laborales para que la situación los favorezca; buscan información laboral y organizacional, establecen contactos en lugares importantes, planean su carrera y demuestran persistencia al enfrentar obstáculos profesionales.

Orientación hacia los demás Parece que algunas personas por naturaleza se interesan mucho por los demás, y se preocupan tanto por su bienestar como por sus sentimientos. Otros se comportan como "actores económicos", siendo básicamente

¿Mito o ciencia?

La personalidad logra predecir el desempeño de los empresarios

Esta afirmación es verdadera.

Estudios realizados con gemelos idénticos que fueron criados por separado sugieren carreras sorprendentemente similares: si uno de los gemelos se vuelve empresario, el otro gemelo tiene más probabilidades de serlo también. Es probable que la explicación resida en la personalidad.

Un análisis reciente de 60 estudios relacionó las personalidades de los individuos con sus intenciones de seguir una carrera empresarial, con el desempeño de sus empresas una vez que toman esa decisión. Los cinco grandes rasgos de personalidad (con excepción de la afabilidad, que no se tomó en cuenta) predijeron de forma significativa las intenciones empresariales y, de forma aún más significativa, el desempeño de la empresa. La apertura a la experiencia y la meticulosidad resultaron muy importantes, ya que ambas pronosticaron el crecimiento que tendría la organización con el tiempo. De manera interesante, la propensión a correr riesgos (la tendencia a tomar riesgos y a sentirse cómodo con ellos) no se relacionó con el desempeño empresarial.

¿Cuáles son las implicaciones de tales hallazgos? Tradicionalmente, a las personas que se consideraban a sí mismas poco arriesgadas no se les recomendaba iniciar una empresa. Sin embargo, estos resultados sugieren que es más importante recomendárselos a los individuos que obtienen bajas puntuaciones en apertura y meticulosidad. Parece que los mejores empresarios no son los valientes y arriesgados, sino los metódicos que tienen la disciplina para hacer realidad sus ideas creativas y su mente abierta.

Fuentes: H. Zhao, S. E. Seibert y G. T. Lumpkin, "The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management* 36, núm. 2 (2010), pp. 381-404; M. Herper, "Could We Invent an Antibody to Make You an Entrepreneur?", *Forbes* (5 de mayo de 2011), descargado el 23 de mayo de 2011 de http://blogs.forbes.com/.

¡Globalización!

La persona adecuada para un lugar de trabajo global

Conforme aumenta el enfoque internacional del mundo del trabajo, los gerentes exitosos necesitan ser capaces de operar fácilmente en diferentes culturas. Evidentemente, los gerentes que se envían a trabajar en otros países necesitan rasgos de personalidad que les permitan trabajar mejor en el extranjero; sin embargo, los gerentes que laboran en su propio país, solicitan partes y servicios del extranjero y preparan planes de marketing para otros mercados, por ejemplo, también necesitan comunicarse con otras culturas. En la fuerza laboral del futuro, todos los trabajadores, desde los mecánicos y los representantes de servicio al cliente, hasta los publicistas, deberán entender el mercado global. ¿Cuál es la personalidad adecuada para un lugar de trabajo global?

Tal vez usted piense que, de los cinco grandes rasgos, la apertura a la experiencia sería la más importante para alcanzar la eficacia en tareas internacionales. Es más fácil que la gente abierta sea flexible en lo cultural —para "ir con la corriente" cuando las cosas sean diferentes en otro país. Aunque las investigaciones no son muy consistentes al respecto, la mayoría sugiere que los gerentes con puntuaciones altas en apertura se desempeñan mejor que los demás en los trabajos internacionales. Otras evidencias sugieren que los empleados que son más afables y extrovertidos disfrutan más las tareas internacionales; se les facilita más el establecimiento de nuevas relaciones y el desarrollo de redes sociales en contextos poco familiares.

¿Qué significan esos resultados para las organizaciones? Dada la continua globalización que veremos en el futuro, las organizaciones deberían seleccionar empleados que tengan los rasgos que les permitan desempeñarse mejor en asignaciones internacionales. Los gerentes deberán fomentar entre sus subalternos una perspectiva de mente abierta acerca de otras culturas.

Fuentes: Basada en M. A. Shaffer, D. A. Harrison y H. Gregersen, "You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 109-125; M. van Woerkom y R. S. M. de Reuver, "Predicting Excellent Management Performance in an Intercultural Context: A Study of the Influence of Multicultural Personality on Transformational Leadership and Performance", *International Journal of Human Resource Management* 20, núm. 10 (2009), pp. 2013-2029; y M. Downes, I. I. Varner y M. Hemmasi, "Individual Profiles as Predictors of Expatriate Effectiveness", *Competitiveness Review* 20, núm. 3 (2010), pp. 235-247.

racionales e interesados en sí mismos. Tales diferencias reflejan niveles variables de orientación hacia los demás, un rasgo de personalidad que se asocia con el grado en que las decisiones se ven afectadas por influencias y preocupaciones sociales, o bien, por el propio bienestar y los resultados personales.[58]

¿Cuáles son las consecuencias de tener una elevada orientación hacia los demás? Estos individuos se sienten más obligados a ayudar a quienes los hayan auxiliado (retribuyendo), mientras que quienes están más orientados hacia sí mismos ayudan a los demás cuando esperan recibir su colaboración en el futuro (pagas después).[59] Los empleados con elevada orientación hacia los demás también realizan un gran esfuerzo cuando participan en trabajo solidario o realizan actividades prosociales.[60] En resumen, parece que el hecho de orientarse a ayudar a los demás afecta algunas conductas que son importantes para las organizaciones. Sin embargo, se necesitan más investigaciones para aclarar este constructo emergente y su relación con la afabilidad.

Una vez descritos los rasgos de la personalidad —las características perdurables que describen el comportamiento de un ser humano—, estudiaremos los valores. Con frecuencia, los valores son muy específicos y describen sistemas de creencias más que tendencias de la conducta. Algunas creencias o valores no dicen mucho acerca de la personalidad de alguien, y no siempre actuamos en forma consistente con nuestros valores.

personalidad proactiva *Individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.*

Valores

6 Definir *valores*, explicar su importancia y comparar los valores terminales e instrumentales.

¿La pena de muerte es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a tales preguntas tiene su raíz en los valores. Algunas personas argumentarían que la pena capital es correcta porque es una retribución adecuada para delitos graves como el homicidio y la alta traición. Sin embargo, otros quizás opinen, con la misma firmeza, que ningún gobierno tiene derecho a quitarle la vida a alguien más.

Los **valores** representan convicciones fundamentales de que "a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso".[61] Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante es*. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se puede observar en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

¿Los valores son fluidos y flexibles? En un sentido general, no. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes.[62] Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: gracias a los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados *siempre* son deseables o *siempre* son indeseables: hay pocas áreas indefinidas. Por ejemplo, nunca se nos dijo que deberíamos ser un poco honestos o algo responsables. Es este aprendizaje absoluto o "blanco o negro" de los valores lo que garantiza su estabilidad y permanencia. Desde luego, si cuestionamos nuestros valores podrían cambiar, pero lo más común es que se vean reforzados. También existe evidencia que relaciona la personalidad con los valores, lo cual implica que es probable que los valores estén determinados en parte por los rasgos que nos fueron transmitidos genéticamente.[63]

Importancia de los valores

Los valores son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que "debe ser" y lo que "no debe ser". Estas ideas no están libres de valores sino que, por el contrario, contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto, así cómo la preferencia por ciertos comportamientos o resultados sobre otros. Debido a esto, los valores nublan la objetividad y la racionalidad; influyen en las actitudes y en la conducta.[64]

Suponga que ingresa a una organización con la idea de que es correcto que se asigne un salario con base en el desempeño, mientras que es incorrecto asignarlo a partir de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a donde acaba de entrar se premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta decepcionado —y esto le causaría insatisfacción laboral e incluso la decisión de no hacer un mayor esfuerzo, ya que "de todos modos no habrá más dinero". ¿Serían diferentes sus actitudes y conducta, si sus valores coincidieran con las políticas de remuneración de la empresa? Lo más seguro es que sí.

Los valores terminales frente a los valores instrumentales

¿Se pueden clasificar los valores? Sí. En esta sección se analizan dos enfoques para desarrollar tipologías de valores.

Encuesta de valores de Rokeach Milton Rokeach creó la encuesta de valores (EVR) que lleva su nombre,[65] la cual consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 reactivos de valores individuales. Uno de ellos contiene los **valores terminales**, y se refiere a los estados finales que son deseables. Estos constituyen las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para alcanzar los valores terminales. Algunos ejemplos de los valores terminales en esta encuesta son: prosperidad y éxito económico, libertad, salud y bienestar, paz mundial, reconocimiento social y significado de la vida. Los tipos de valores instrumentales que se incluyen en la EVR son la mejora personal, la autonomía y la confianza en sí mismo, la disciplina personal, la amabilidad, la ambición y la orientación hacia las metas.

Varios estudios confirman que los valores de la EVR varían de un grupo a otro.[66] Los individuos en las mismas ocupaciones o categorías (por ejemplo, gerentes corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes) tienden a poseer valores similares. Un estudio comparó a los ejecutivos de corporaciones, a los miembros del sindicato de trabajadores del acero y a los integrantes de un grupo de activistas por la comunidad. Aunque se encontró mucho traslape entre los tres grupos,[67] también hubo diferencias significativas (véase la figura 5-3). Los activistas calificaron la "igualdad" como su valor terminal más importante; los ejecutivos y los sindicalistas lo colocaron en los lugares 12 y 13, respectivamente. Los activistas calificaron "servicial" como su segundo valor instrumental más importante, en tanto que los otros dos grupos lo situaron en el lugar número 14. Puesto que los ejecutivos, sindicalistas y activistas tienen un interés creado en el quehacer de las corporaciones, tales diferencias pueden crear graves conflictos cuando los grupos se enfrentan entre sí, debido a las políticas económicas y sociales de la organización.[68]

7 Contrastar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.

Valores generacionales

Cohortes laborales contemporáneas Los investigadores han integrado en cuatro grupos varios análisis recientes acerca de los valores en el trabajo, con la finalidad de intentar determinar los valores únicos de diferentes cohortes o generaciones de

Figura 5-3 Valor promedio de las puntuaciones de ejecutivos, sindicalistas y activistas (se muestran solo las cinco más altas)

EJECUTIVOS		SINDICALISTAS		ACTIVISTAS	
Terminal	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**
1. Respeto por sí mismo	1. Honesto	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honesto
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honesto	2. Paz en el mundo	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Sentido de logro	4. Ambicioso	4. Respeto por sí mismo	4. Independiente	4. Respeto por sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basado en W. C. Frederik y J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederik y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

valores *Convicciones fundamentales acerca de que en los niveles personal y social cierto modo de conducta o de estado final de existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.*

sistema de valores *Jerarquía basada en la clasificación de los valores de un individuo en cuanto a su intensidad.*

valores terminales *Estados finales deseables de existencia; metas que le gustaría alcanzar a un individuo durante su vida.*

valores instrumentales *Modos preferibles de conducta o medios para alcanzar los valores terminales propios.*

Figura 5-4 Valores laborales dominantes en la fuerza laboral actual

Generación	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores laborales dominantes
Baby boomers	1965 a 1985	Entre 45 y 65 años	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad por la carrera
Generación X	1985 a 2000	Entre 28 y 42 años	Equilibrio entre el trabajo y su vida personal, orientados a los equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Milenarios	De 2000 a la actualidad	Menos de 30 años	Dignos de confianza, éxito financiero, confiados de sí mismos pero orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones

la fuerza laboral estadounidense.[69] En la figura 5-4 se agrupa a los individuos de acuerdo con la época en que ingresaron a la fuerza laboral. Como la mayoría de las personas comienza a trabajar entre los 18 y 23 años de edad, las épocas también se correlacionan mucho con su edad biológica.

Iniciaremos describiendo algunas de las limitaciones de este análisis. En primer lugar, no se supone que este marco de referencia se aplique a todas las culturas. En segundo lugar, a pesar de la cobertura continua de la prensa, hay muy poca investigación rigurosa sobre valores generacionales, de modo que tenemos que basarnos en un enfoque intuitivo. Por último, existen categorías imprecisas. No es una ley que alguien nacido en 1985 no tenga valores similares a los de otra persona que haya nacido en 1955. A pesar de las limitaciones, los valores cambian de una generación a otra,[70] y hay algunas conclusiones útiles que se pueden extraer al analizar los valores de esta manera.

Los *baby boomers* son una generación extensa que nació después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los veteranos volvieron a casa y los tiempos eran buenos. Los miembros de este grupo ingresaron a la fuerza laboral a partir de mediados de la década de 1960 y hasta mediados de la década de 1980. Tenían mucho de la "ética hippie" y esencialmente desconfiaban de la autoridad. Sin embargo, hacían gran énfasis en el logro y el éxito material. Al ser un grupo pragmático que cree que el fin justifica los medios, trabajan duro y quieren disfrutar el fruto de su esfuerzo. Consideran a las organizaciones que los emplean como meros vehículos para avanzar en sus carreras. Sus principales valores terminales incluyen un sentido de logro y el reconocimiento social.

La vida de las personas pertenecientes a la *generación X* ha estado moldeada por la globalización, un padre y una madre que trabajan ambos fuera de casa, MTV, el sida y las computadoras. Valoran la flexibilidad, las opciones de vida y el logro de la satisfacción laboral. La familia y las relaciones son muy importantes para los miembros de esta generación. Se trata de un grupo escéptico, sobre todo con respecto a la autoridad. También tienden a disfrutar el trabajo en equipo. En busca del equilibrio en sus vidas, los miembros de la generación X están menos dispuestos que las generaciones anteriores a realizar sacrificios personales en aras del bienestar de su empleador. En la EVR, obtienen puntuaciones altas en amistad verdadera, felicidad y placer.

El grupo que ha ingresado de manera más reciente a la fuerza laboral, los *milenarios* (también llamados *netters*, *nexters*, *generación Y* y *generación de nexters*) crecieron durante una época de prosperidad. Tienen grandes expectativas y buscan un trabajo con significado. Las metas de su vida están más orientadas a volverse ricos (81 por ciento) y famosos (51 por ciento), que los de la generación X (62 y 29 por ciento, respectivamente), aunque también se consideran socialmente responsables. Los milenarios se desenvuelven bien en la diversidad y son la primera generación que da por sentada la tecnología. Más que otras generaciones, tienden a hacer cuestionamientos, a estar conectados digitalmente y a convertirse en empresarios. Al mismo tiempo, algunos los describen como individuos facultados y con muchas necesidades. Pueden chocar con los miembros de otras generaciones

Dilema ético

¿Deberíamos tratar de cambiar la personalidad de alguien?

Como se indicó, los individuos obtienen diferentes puntuaciones de personalidad, y las diferencias contribuyen a un desempeño eficaz. No siempre es posible identificar con éxito los rasgos de personalidad durante el proceso de contratación y, en ocasiones, simplemente no hay suficientes candidatos disponibles con los rasgos de personalidad "correctos". Entonces, ¿las organizaciones deberían intentar moldear a sus empleados para que sean más meticulosos, afables, abiertos, emocionalmente estables y extrovertidos? ¿Existe un posible problema ético al ejercer este tipo de control sobre los trabajadores?

Algunas evidencias sugieren que el temperamento esencial de la gente está determinado en gran parte por cuestiones biológicas y, en este caso, los intentos por cambiar la personalidad conducirán a la frustración y a la insatisfacción. Es poco probable que el individuo que tiende a ver las cosas de manera negativa, de repente, se vuelva optimista tan solo porque un gerente lo obliga a leer libros de autoayuda y a practicar la meditación. Además, este tipo de esfuerzos podrían enviar un fuerte mensaje de desaprobación —quién querría a un gerente diciéndole: "¡No nos gusta cómo eres, necesitas cambiar!" Los individuos que se ven obligados a participar en entornos laborales que no se ajustan a sus características posiblemente experimentarán altos niveles de tensión psicológica.

Por otro lado, sí es posible cambiar la forma en que se expresa la personalidad. La antropóloga bióloga Helen Fisher señala que, a pesar de la importancia de los aspectos biológicos, "el ambiente siempre moldea la biología". Un individuo que no esté particularmente abierto a la experiencia podría sentirse cómodo con nuevas tareas laborales, si se le presentan de manera adecuada; en tanto que alguien que no sea muy meticuloso podría demostrar organización y respeto si existen los apoyos ambientales necesarios, como listas de verificación y metas formalizadas. Además, la personalidad cambia un poco con el paso del tiempo. Conforme la gente envejece, sus puntuaciones en pruebas de meticulosidad y afabilidad aumentan considerablemente, mientras que la neurosis disminuye de manera sustancial (los resultados de la apertura y la extroversión son más complejos).

Entonces, ¿qué podrían hacer los empleadores para ajustar las diferencias de personalidad de los trabajadores y obtener el máximo desempeño? Una estrategia consiste en enfocarse en los resultados y permitir a los empleados determinar su propia manera de lograrlos. Es probable que una persona extrovertida y una introvertida sean capaces de elaborar un reporte de muy alta calidad, aun si el extrovertido quiere colaborar y discutir durante el proceso de redacción, mientras el introvertido preferiría resolver los problemas por sí solo. Los empleadores también podrían tratar de asignarles actividades que se ajusten mejor a sus tipos de personalidad.

Fuentes: B. W. Roberts y D. Mroczek, "Personality Trait Change in Adulthood", *Current Directions in Psychological Science*, núm. 1, vol. 17 (2008), pp. 31-35; "Five Ways to Change Your Personality", *CBS News* (21 de agosto de 2010), www.cbsnews.com.



Fuente: Jim Wilson/The New York Times/Redux Pictures.

Los jóvenes empleados de eBay califican a su empleador como uno de los mejores sitios de trabajo para los milenarios. Su cultura divertida, vestimenta casual y horarios de trabajo flexibles, que permiten un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, atraen a miembros de la generación Y, como los que se observan aquí, en las oficinas de eBay en San José, California. Los jóvenes empleados dicen que los gerentes de la compañía les asignan las responsabilidades de trabajo con rapidez, les brindan un reconocimiento generoso por sus logros, así como oportunidades de aprendizaje para su progreso profesional. Además, admiran las iniciativas de "empresa social" de eBay, como WorldofGood.com, eBay Giving Works y MicroPlace, que marcan una diferencia positiva en la vida de individuos de todo el mundo.

respecto al atuendo de trabajo y la comunicación. Además, les gusta recibir retroalimentación. Una encuesta de Ernst & Young descubrió que 85 por ciento de los milenarios quieren "una retroalimentación frecuente y honesta sobre su desempeño", en comparación con tan solo la mitad de los boomers.[71]

Aunque es fascinante pensar acerca de los valores generacionales, recuerde que tales clasificaciones carecen de evidencias científicas. Revisiones recientes sugieren que muchas de las generalizaciones son exageradas o aun incorrectas.[72] Los estudios que han encontrado diferencias entre las generaciones no sustentan las nociones populares sobre las brechas generacionales, y la mayoría presenta deficiencias metodológicas que dificultan determinar si realmente existen diferencias. Un estudio que utilizó un diseño longitudinal adecuado encontró que el valor asignado al esparcimiento se ha incrementado con el paso de las generaciones, desde los baby boomers hasta los milenarios, y que la importancia asignada al trabajo ha disminuido, aunque no encontró que los milenarios valoraran más el trabajo altruista, como se esperaba.[73] Las clasificaciones generacionales podrían ayudarnos a entender mejor a las distintas generaciones, aunque también debemos reconocer sus limitaciones.

Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo

Hace 30 años, a las organizaciones tan solo les interesaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos de trabajo específicos. Esta preocupación se ha ampliado, y ahora incluye la adecuación tanto de la personalidad *como* de los valores del individuo a la organización. ¿Por qué? Porque en la actualidad a los gerentes les interesa menos la aptitud de un candidato para realizar un trabajo *específico*, que la *flexibilidad* que demuestre para adaptarse a las situaciones y los compromisos cambiantes de la organización.

A continuación estudiaremos con mayor detalle los ajustes entre el individuo y el puesto de trabajo, y entre el individuo y la organización.

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo

Los esfuerzos por adecuar los requisitos del puesto con las características de la personalidad están bien descritos por la **teoría del ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo**, de John Holland,[74] quien plantea seis tipos de personalidad y señala que la satisfacción y la proclividad a abandonar un puesto de trabajo dependen del grado en que los individuos adecuan con éxito sus personalidades con el puesto. En la figura 5-5 se describen los seis tipos, sus rasgos de personalidad y algunos ejemplos de ocupaciones congruentes para cada uno.

Holland desarrolló el cuestionario del inventario de preferencia vocacional, donde incluye 160 reactivos ocupacionales. Los sujetos indican cuáles les agradan o desagradan, y sus respuestas se utilizan para elaborar perfiles de personalidad. Las investigaciones sustentan con firmeza el diagrama hexagonal resultante, que se ilustra en la figura 5-6.[75] Cuanto más cerca se encuentren en el hexágono dos campos u orientaciones, más compatibles serán entre sí. Las categorías adyacentes son muy similares, mientras que aquellas que están en los lados opuestos de una diagonal son muy diferentes.

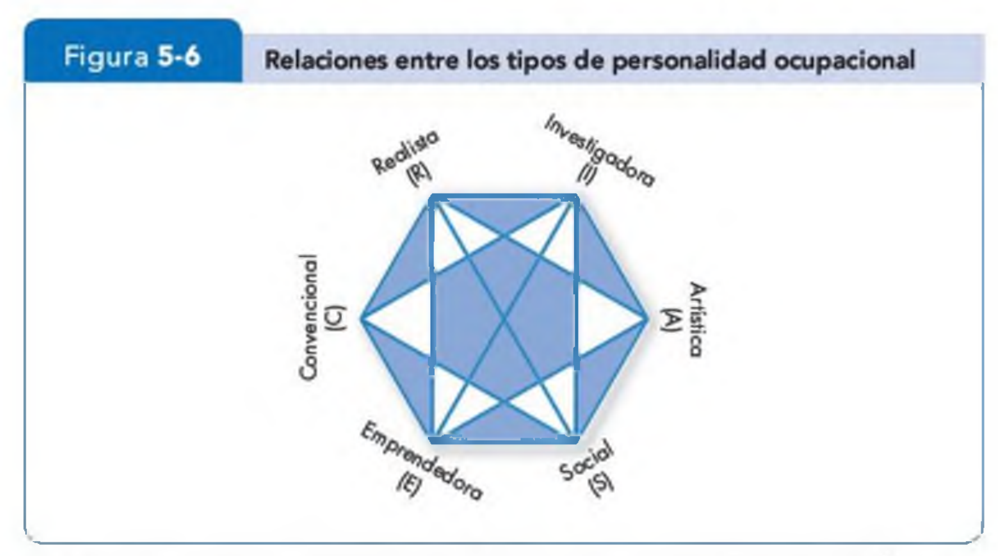
¿Qué significa todo lo anterior? La teoría postula que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando hay una coincidencia entre la personalidad y la ocupación. La persona realista que ocupa un puesto de trabajo realista se encuentra en una situación más congruente que la persona realista que ocupa un puesto de trabajo de investigación. Y alguien realista en un puesto de trabajo social se encontraría en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo son los siguientes: **1.** parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los in-

Figura 5-5 Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: Prefiere las actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, conforme, práctico	Mecánico, operador de taladros, trabajador de línea de ensamble, granjero
Investigador: Se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y el entendimiento.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero
Social: Tiene preferencia por las actividades que requieren ayudar y colaborar en el desarrollo de otros.	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: Gusta de las actividades reguladas, ordenadas y sin ambigüedad.	Maleable, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor: Elige las actividades verbales donde haya oportunidad de influir en otros y conquistar el poder.	Confiado de sí mismo, ambicioso, dinámico, dominante	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, gerente de negocios pequeños
Artístico: Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

dividuos, **2.** hay diferentes tipos de puestos de trabajo, y **3.** quienes ocupan puestos que son congruentes con su personalidad deberían sentirse más satisfechos y tener menos probabilidades de renunciar de manera voluntaria, que aquellos que tienen puestos incongruentes. Las evidencias sustentan la importancia de evaluar los intereses vocacionales en el proceso de selección, ya que la coincidencia entre los intereses y los requisitos del puesto de trabajo sirve para pronosticar los conocimientos del puesto, el desempeño y una baja probabilidad de rotación de personal.[76]

Figura 5-6 Relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional



Fuente: Se reproduce con autorización especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de Making Vocational Choices, copyright 1973, 1985, 1992 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados.

teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo *Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.*

Como se esperaría, los tipos propuestos por Holland se relacionan con las escalas de la personalidad. Un estudio encontró que los individuos con mayor apertura a la experiencia durante su niñez eran los más proclives a ocupar puestos de trabajo correspondientes con las dimensiones investigadora y artística altas en la edad adulta, y que quienes eran más meticulosos en la niñez solían trabajar en puestos convencionales en la adultez.[77]

El ajuste entre el individuo y la organización

Se señaló que los investigadores han estudiado el ajuste entre las personas y las organizaciones, así como entre los individuos con los puestos de trabajo. Si una organización enfrenta un entorno dinámico y cambiante, y requiere de empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, será más importante que las personalidades de estos se ajusten a la cultura organizacional general y no tanto a las características de un puesto específico.

El ajuste entre el individuo y la organización plantea en esencia que los individuos se sienten atraídos hacia organizaciones que tienen valores similares y son seleccionados por estas, y que abandonan las organizaciones que no son compatibles con sus personalidades.[78] Usando la terminología de los cinco grandes, por ejemplo, se esperaría que las personas muy extrovertidas se ajustaran mejor a las culturas dinámicas y orientadas a los equipos, que los individuos muy afables se adaptaran más a climas organizacionales de apoyo que a aquellos que se centraran en la agresividad, y que las personas abiertas a la experiencia se acoplaran mejor a las organizaciones que enfatizan la innovación más que la estandarización.[79] Según estas pautas, en el momento de la contratación se debería identificar a los nuevos empleados que se ajustaran mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y una menor rotación de personal. Las investigaciones sobre el ajuste entre el individuo y la organización también examinan si los valores de los individuos coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción laboral, compromiso con la organización y baja rotación.[80] Resulta interesante que una investigación encontró que el ajuste entre el individuo y la organización era más importante para predecir la rotación en un país colectivista (India), que en una nación más individualista (Estados Unidos).[81]

Valores internacionales

8 Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede para la cultura nacional.

Uno de los enfoques que se cita con más frecuencia para analizar las variaciones entre las culturas lo aportó Geert Hofstede a finales de la década de 1970.[82] Para hacerlo, encuestó a más de 116,000 empleados de IBM, en 40 países, acerca de sus valores laborales. Descubrió que los gerentes y los trabajadores divergen en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional:

- *Distancia del poder.* La **distancia del poder** describe el grado en que la gente de un país acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una puntuación elevada en cuanto a la distancia del poder significa que en la cultura existen y se toleran grandes desigualdades en el poder y la riqueza, como en un sistema de clases sociales o castas que desalienta la movilidad ascendente de sus habitantes. Una baja distancia del poder caracteriza a las sociedades que hacen énfasis en la igualdad y las oportunidades.
- *Individualismo frente a colectivismo.* El **individualismo** es el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de grupos, y creen en los derechos individuales por sobre todos lo demás. El **colectivismo** hace énfasis en una estructura social estrecha, donde la gente espera que quienes forman parte de sus mismos grupos velen por ellos y los protejan.
- *Masculinidad frente a feminidad.* La definición de Hofstede de la **masculinidad** es el grado en que la cultura favorece los roles tradicionales masculinos, como el logro, el poder y el control, en oposición a considerar al hombre y la

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

mujer como seres iguales. Una puntuación alta en masculinidad indica que la cultura establece roles separados para mujeres y hombres, y estos últimos dominan la sociedad. Una puntuación alta en **feminidad** significa que la cultura establece pocas diferencias entre los roles del hombre y la mujer, y trata a los hombres y a las mujeres como iguales en todos los aspectos.

- *Evitación de la incertidumbre.* El grado en que los habitantes de un país prefieren las situaciones estructuradas a las desestructuradas define su **evitación de la incertidumbre**. En las culturas que tienden a evitar la incertidumbre, la gente muestra un nivel creciente de ansiedad ante la incertidumbre y la ambigüedad, y utiliza leyes y controles para reducir la incertidumbre. En las culturas que no tienden a evitar la incertidumbre, los individuos aceptan más la ambigüedad, están menos orientadas por reglas, corren más riesgos y aceptan el cambio con más facilidad.
- *Orientación a largo plazo frente a corto plazo.* Esta adición más reciente a la tipología de Hofstede mide la devoción de una sociedad hacia los valores tradicionales. La gente de las culturas con **orientaciones a largo plazo** se interesa por el futuro y valores como el ahorro, la constancia y la tradición. En una **orientación a corto plazo**, las personas valoran el aquí y el ahora; aceptan los cambios con más facilidad y los compromisos no representan impedimentos para cambiar.

¿Cómo se clasifican los distintos países con respecto a las dimensiones de Hofstede? En la figura 5-7 se muestran las puntuaciones de los países para los que se dispone de datos. Por ejemplo, Malasia tiene el índice más alto en la categoría de distancia del poder. Estados Unidos es muy individualista, de hecho, la nación más individualista de todas (seguida de cerca por Australia y Gran Bretaña). Estados Unidos también tiende a una orientación a corto plazo y a una baja distancia del poder (en Estados Unidos se suele no aceptar las diferencias de clase social inherentes a las personas). Esta nación también tiene una puntuación relativamente baja en cuanto a evitar la incertidumbre, lo cual significa que la mayoría de los estadounidenses toleran la incertidumbre y la ambigüedad. Estados Unidos tiene puntuaciones relativamente altas en masculinidad; lo que significa que la mayoría de habitantes de esa nación hacen énfasis en los roles tradicionales de género (al menos en comparación con otras culturas como Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia).

Se observan diferencias regionales. Los países occidentales y del norte como Canadá y Holanda suelen ser más individualistas. Las naciones más pobres como México y Filipinas tienen más distancia del poder. Las culturas sudamericanas evitan mucho la incertidumbre, en tanto que las asiáticas tienen bastante orientación al largo plazo.

Las dimensiones de la cultura de Hofstede han ejercido una influencia significativa en los investigadores del CO y los gerentes. No obstante, su estudio ha recibido algunas críticas. En primer lugar, aunque se han actualizado, los datos originales son de hace más de 30 años y se basaron en una sola organización (IBM), y desde entonces han sucedido muchas cosas en la escena mundial. Algunos de los cambios más notables son la caída de la Unión Soviética, la transformación de Europa Central y Oriental, la terminación del apartheid en Sudáfrica y el ascenso de China como potencia global. En segundo lugar, pocos investigadores han leído con detenimiento

distancia del poder *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya en forma desigual.*

individualismo *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en vez de como miembros de grupos.*

colectivismo *Atributo de una cultura nacional que describe una estructura social estrecha donde los individuos esperan que el resto de los integrantes de los grupos de los que forman parte los cuiden y protejan.*

masculinidad *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que se favorecen los roles laborales tradicionales masculinos de logro, poder y control. Valores sociales que se caracterizan por la seguridad en sí mismo y el materialismo.*

feminidad *Atributo de la cultura nacional que marca poca diferencia entre los roles de los hombres y las mujeres; una puntuación alta indica que las mujeres y los hombres se tratan con igualdad en todos los ámbitos sociales.*

evitación de la incertidumbre *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas.*

orientación a largo plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el futuro, el ahorro y la perseverancia.*

orientación a corto plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el pasado y el presente, que respeta la tradición y cumple con las obligaciones sociales.*

Figura 5-7 Valores culturales por nación según Hofstede

	Distancia del poder		Individualismo frente a colectivismo		Masculinidad frente a feminidad		Evitación de la incertidumbre		Orientación a largo plazo frente a corto plazo	
País	Índice	Clasific.	Índice	Clasific.	Índice	Clasific.	Índice	Clasific.	Índice	Clasific.
Argentina	49	35–36	46	22–23	56	20–21	86	10–15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22–24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24–25	31	22–24
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5–6	38	18
Brasil	69	14	38	26–27	49	27	76	21–22	65	6
Canadá	39	39	80	4–5	52	24	48	41–42	23	30
Chile	63	24–25	23	38	28	46	86	10–15		
Colombia	67	17	13	49	64	11–12	80	20		
Costa Rica	35	42–44	15	46	21	48–49	86	10–15		
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8–9	8	52	63	13–14	67	28		
El Salvador	66	18–19	19	42	40	40	94	5–6		
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31–32	41	14
Francia	68	15–16	71	10–11	43	35–36	86	10–15	39	17
Alemania	35	42–44	67	15	66	9–10	65	29	31	22–24
Gran Bretaña	35	42–44	89	3	66	9–10	35	47–48	25	28–29
Grecia	60	27–28	35	30	57	18–19	112	1		
Guatemala	95	2–3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15–16	25	37	57	18–19	29	49–50	96	2
India	77	10–11	48	21	56	20–21	40	45	61	7
Indonesia	78	8–9	14	47–48	46	30–31	48	41–42		
Irán	58	29–30	41	24	43	35–36	59	31–32		
Irlanda	28	49	70	12	68	7–8	35	47–48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italia	50	34	76	7	70	4–5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7–8	13	52		
Japón	54	33	46	22–23	95	1	92	7	80	4
Corea (del Sur)	60	27–28	18	43	39	41	85	16–17	75	5
Malasia	104	1	26	36	50	25–26	36	46		
México	81	5–6	30	32	69	6	82	18		
Holanda	38	40	80	4–5	14	51	53	35	44	11–12
Nueva Zelanda	22	50	79	6	58	17	49	39–40	30	25–26
Noruega	31	47–48	69	13	8	52	50	38	44	11–12
Pakistán	55	32	14	47–48	50	25–26	70	24–25	0	34
Panamá	95	2–3	11	51	44	34	86	10–15		
Perú	64	21–23	16	45	42	37–38	87	9		
Filipinas	94	4	32	31	64	11–12	44	44	19	31–32
Portugal	63	24–25	27	33–35	31	45	104	2	30	25–26
Singapur	74	13	20	39–41	48	28	8	53	48	
Sudáfrica	49	35–36	65	16	63	13–14	49	39–40		
España	57	31	51	20	42	37–38	86	10–15	19	31–32
Suecia	31	47–48	71	10–11	5	53	29	49–50	33	20
Suiza	34	45	68	14	70	4–5	58	33	40	15–16
Taiwán	58	29–30	17	44	45	32–33	69	26	87	3
Tailandia	64	21–23	20	39–41	34	44	64	30	56	8
Turquía	66	18–19	37	28	45	32–33	85	16–17		
Estados Unidos	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4		
Venezuela	81	5–6	12	50	73	3	76	21–22		
Yugoslavia	76	12	27	33–35	21	48–49	88	8		
Regiones:										
Países árabes	80	7	38	26–27	53	23	68	27		
África Oriental	64	21–23	27	33–35	41	39	52	36	25	28–29
África Occidental	77	10–11	20	39–41	46	30–31	54	34	16	33

Las puntuaciones van de 0 = baja en extremo a 100 = alta en extremo.

Nota: 1 = clasificación más alta. Clasificaciones LTO: 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Polonia; 34 = Más baja.

Fuente: Copyright Geert Hofstede BV; hofstede@bart.nl. Se reproduce con autorización.

Entender las diferencias que existen en los valores de las culturas sirve para explicar el comportamiento de los trabajadores de distintos países. Según el modelo de Hofstede de evaluación de las culturas, China, como todos los países asiáticos, tiene una gran orientación a largo plazo. Esta nación también muestra una gran distancia del poder, ya que la desigualdad del poder y la riqueza son aceptadas por los ciudadanos como parte de su herencia cultural. Con un bajo nivel de individualismo, China tiene una cultura fuertemente colectivista que fomenta las relaciones donde cada persona se responsabiliza por los demás miembros del grupo. El uso de estas y otras clasificaciones sirve a las organizaciones que consideran la posibilidad de hacer negocios en China, con la finalidad de predecir la conducta de sus trabajadores.



Fuente: Imaginechina a través de AP Images.

los detalles de la metodología de Hofstede, por lo que no están al tanto de muchas de las decisiones y los criterios que tuvo que seguir (por ejemplo, reducir los valores culturales a únicamente cinco). Algunos de los resultados son inesperados. Japón, que se considera con frecuencia una cultura muy colectivista, resulta ser colectivista tan solo en promedio de acuerdo con las dimensiones de Hofstede.[83] A pesar de estas salvedades, Hofstede es uno de los científicos sociales más citados de todos los tiempos, y su marco de referencia dejó una marca indeleble en el estudio del CO.

Una investigación reciente de 598 estudios, con más de 200,000 participantes, exploró la relación entre los valores culturales y una amplia variedad de criterios organizacionales, con un análisis tanto a nivel individual como a nivel nacional.[84] En general, las cuatro dimensiones culturales originales tenían la misma fortaleza en cuanto a poder predictivo de resultados relevantes, lo cual significa que los investigadores y los gerentes en funciones necesitan considerar la cultura de manera integral y no solamente enfocarse en una o dos dimensiones. Los valores culturales se relacionaron más con el compromiso organizacional, el comportamiento de ciudadanía y las actitudes vinculadas con los equipos, que las puntuaciones acerca de la personalidad. Por otro lado, la personalidad resultó más relacionada con criterios conductuales como desempeño, ausentismo y rotación de personal. Los investigadores también descubrieron que las puntuaciones individuales podían predecir mucho mejor la mayoría de los resultados, que asignar a todos los habitantes de un país los mismos valores culturales. En resumen, esta investigación sugiere que el marco de referencia de los valores de Hofstede puede ser un esquema de pensamiento valioso sobre las diferencias que hay entre las personas, pero deberíamos ser precavidos al suponer que todos los habitantes de un país tienen exactamente los mismos valores.

El marco teórico GLOBE para evaluar culturas Desde 1993 está en marcha el programa de investigación de Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de global leadership and organizacional behavior effectiveness), que consiste en una investigación transcultural de liderazgo y cultura nacional. Con datos de 825 organizaciones en 62 países, el equipo de GLOBE identificó nueve dimensiones en las cuales difieren las culturas nacionales.[85] Algunas de estas —como la distancia del poder, individualismo/colectivismo, la evitación de la incertidumbre, la diferenciación entre géneros (similar a masculinidad frente

a feminidad) y la orientación hacia el futuro (similar a la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo)— se asemejan a las dimensiones de Hofstede. La principal diferencia radica en que el marco de referencia del GLOBE agregó dimensiones, como la orientación humana (el grado en que una sociedad recompensa a sus habitantes por ser altruistas, generosos y amables con los demás) y la orientación hacia el desempeño (el grado en que una cultura alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia).

¿Cuál marco de referencia es mejor? Es difícil decidir y cada una tiene seguidores. En este libro se hace énfasis en las dimensiones de Hofstede porque han resistido la prueba del tiempo y el estudio de GLOBE las confirmó. Sin embargo, los investigadores aún debaten las diferencias entre los dos enfoques y, con el tiempo, los estudios futuros tal vez favorezcan la perspectiva más matizada del estudio GLOBE.[86]

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Personalidad ¿Qué valor proporciona, si acaso, el modelo de los cinco grandes para los gerentes? Desde los albores del siglo XX y hasta mediados de la década de 1980, los investigadores buscaron encontrar algún vínculo entre la personalidad y el desempeño laboral. "El resultado de los más de 80 años de investigaciones fue que la personalidad y el desempeño laboral no tenían una relación significativa con respecto a los rasgos o a las situaciones".[87] Sin embargo, los últimos 20 años han sido más prometedores, sobre todo gracias a los descubrimientos relativos a los cinco grandes.

- Buscar candidatos a los puestos de trabajo con gran meticulosidad, y con las demás características de los cinco grandes, en función de los criterios que una organización considere más importante, debería ofrecer dividendos. Desde luego, los gerentes también necesitan tomar en cuenta los factores situacionales.[88]
- Factores como las exigencias del puesto, el grado de interacción que se requiere con otros y la cultura de la organización, son ejemplos de variables situacionales que moderan la relación entre la personalidad y el desempeño laboral.
- Es necesario evaluar el puesto, el grupo de trabajo y la organización para determinar el ajuste ideal con la personalidad.
- Otros rasgos, como la autoevaluación esencial o el narcisismo, también podrían ser relevantes en ciertas situaciones.
- Aunque se ha criticado mucho el ITMB, podría utilizarse en las organizaciones. En la capacitación y desarrollo sirve para que los trabajadores se comprendan mejor, ayuda a que los miembros de los equipos se entiendan mejor entre sí, facilita la comunicación en los grupos de trabajo y es posible que reduzca los conflictos.

Valores ¿Por qué es importante conocer los valores de un individuo? A menudo los valores subyacen y explican las actitudes, los comportamientos y las percepciones. Por tanto, el hecho de conocer el sistema de valores de un individuo permite observar lo que "hace actuar a la persona".

- Es probable que el desempeño y la satisfacción de los trabajadores sean mayores, si sus valores se ajustan bien a la empresa. Quien da mucha importancia a la imaginación, la independencia y la libertad, por ejemplo, seguramente no estará bien en una organización que busque conformidad en su fuerza laboral.

Los milenarios son más narcisistas

PUNTO

Los estudiantes universitarios de la actualidad tienen muchas cualidades: saben más sobre tecnología, son más tolerantes en los aspectos sociales, y logran equilibrar mejor su vida laboral y familiar que las generaciones anteriores. De esta manera, quienes están dispuestos a ingresar a la fuerza laboral lo hacen con algunas virtudes importantes. Sin embargo, la humildad no forma parte de ellas.

Un estudio longitudinal a gran escala descubrió que los individuos que se graduaron de la universidad en 2010 eran más proclives que los de generaciones previas a tener imágenes grandiosas de sí mismos. Los individuos graduados en 2010 coincidieron más en que serían "muy buenos" cónyuges, que los graduados en 1980 (56 por ciento de los graduados en 2010, en comparación con 37 por ciento de los graduados en 1980), muy buenos padres (54 por ciento de los graduados en 2010 y 36 por ciento de los graduados en 1980) y muy buenos trabajadores (65 por ciento de los graduados en 2010 y 49 por ciento de los graduados en 1980).

Los estudios que miden el narcisismo sugieren que las puntuaciones están aumentando, sobre todo entre las generaciones más jóvenes. Por ejemplo, al presentarles una opción entre dos afirmaciones ("Intento no ser exhibicionista" frente a "Si tengo la oportunidad, generalmente trato de alardear"), los psicólogos encontraron que el narcisismo se ha incrementado desde inicios de la década de 1980.

Un estudio realizado en 2011 por el investigador de la University of Kentucky, doctor Nathan DeWall, descubrió que incluso la música popular se está volviendo más narcisista. Al analizar la letra de canciones ubicadas en la *Lista de las 100 más Populares* de 1980 a 2007, DeWall encontró una clara tendencia hacia el narcisismo. Las palabras "yo" y "mí" han remplazado a "nosotros" y "nuestro". Los siguientes son dos ejemplos recientes: "Soy sexy nuevamente. Sí. Los otros chicos no saben cómo actuar. Sí" (Justin Timberlake) y "Soy el mejor hombre que ha existido. Nací para dar y dar y dar" (Weezer).

El incremento del narcisismo se observa en todas partes. Cuanto más pronto lo admitamos, más pronto podremos empezar a resolver el problema en las familias, en la educación y en el trabajo.

CONTRAPUNTO

Hablando de música, el siguiente argumento es como un disco rayado que se repite una y otra vez: "¡LOS JÓVENES DE HOY ESTÁN PERDIDOS!" Cada generación tiende a pensar que la nueva generación carece de valores, y esta última cree que la generación anterior es terriblemente crítica y anticuada. ¿No se supone que la "generación del yo" era la anterior? Enviemos el disco rayado a la bandeja de reciclaje y revisemos las evidencias.

En un estudio reciente con casi medio millón de jóvenes se midieron rasgos de egoísmo como la inteligencia autopercibida, la autoestima y la mejora personal, y se encontraron evidencias escasas que sugieren cambios desde la década de 1970. En resumen, los milenarios no son más narcisista que los jóvenes de los setenta y de los ochenta del siglo xx. Los autores de este estudio concluyeron que "la juventud de hoy no parece ser más egoísta que las generaciones anteriores [...] De hecho, la juventud actual tiene perfiles psicológicos muy similares a los jóvenes de hace 30 años".

Otro estudio ofreció una explicación interesante del porqué la gente *cree* que los milenarios son más narcisistas. En específico, la gente joven suele enfocarse más en sí misma, pero conforme envejecen, se enfocan más en "otras personas". Por tanto, creemos que los jóvenes son diferentes cuando en realidad son como eran las personas mayores cuando *eran* más jóvenes. Los autores concluyeron que "cada generación es la generación del yo". Parece que nuestro nivel de narcisismo es una de las diversas cuestiones que cambia conforme envejecemos.

De manera más general, en todas las generaciones existen individuos narcisistas. Debemos tener cuidado al hacer generalizaciones sobre grupos enteros (ya sea a un género, una raza, una cultura o una generación). Mientras que las generalizaciones han originado muchos problemas, aún nos gusta simplificar la realidad, en ocasiones por buenas razones. En este caso, sin embargo, no existe una buena razón, sobre todo considerando las evidencias más recientes.

Fuentes: N. Wolchover, "Song Lyrics Suggest Narcissism Is on the Rise", *LifeScience* (26 de abril de 2011), descargado el 16 de mayo de 2011, de www.livescience.com; M. Norris, "Study: Narcissism on Rise in Pop Lyrics", *All Things Considered* (26 de abril de 2011), descargado el 15 de mayo de www.npr.org/; K. H. Trzesniewski y M. B. Donnellan, "Rethinking 'Generation Me': A Study of Cohort Effects from 1976-2006", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 1 (2010), pp. 58-75; y B. W. Roberts, G. Edmonds y E. Grijalva, "It Is Deveolpmental Me, Not Generation Me: Developmental Changes Are More Important Than Generational Changes in Narcissism-Comment on Trzesniewski & Donnellon (2010)", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 1 (2010), pp. 97-102.

- Los gerentes suelen apreciar, evaluar en forma positiva y recompensar más a los subalternos que se adaptan mejor, y estos suelen sentirse más satisfechos si perciben que se ajustan adecuadamente. Debido a esto, la gerencia debería buscar candidatos que no solo tengan la capacidad, la experiencia y la motivación para un buen desempeño, sino que también tengan un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es la *personalidad*? ¿Cómo se suele medir? ¿Qué factores determinan la personalidad?

2 ¿Qué es el indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB) y qué es lo que mide?

3 ¿Cuáles son los cinco grandes rasgos de la personalidad?

4 ¿De qué manera se puede predecir el comportamiento laboral usando los cinco grandes rasgos?

5 Además de los cinco grandes, ¿qué otras características de personalidad son relevantes para el CO?

6 ¿Qué son los valores, por qué son importantes y cuál es la diferencia entre los valores terminales y los valores instrumentales?

7 ¿Los valores difieren de una generación a otra? ¿De qué manera?

8 ¿Difieren los valores entre las culturas? ¿En qué forma?

EJERCICIO PRÁCTICO ¿Cuál cultura organizacional prefiere?

El perfil de cultura organizacional (PCO) ayuda a evaluar si los valores de un individuo coinciden con los de la organización.[89] El PCO es una herramienta para que los individuos ordenen sus características según su importancia, lo cual indica qué es aquello que valoran.

1. En forma individual, responda el siguiente PCO que se encuentra en www.jstor.org/stable/256404.
2. El profesor hará las siguientes preguntas para responderlas individualmente o en equipos de tres o cuatro estudiantes (con un portavoz designado por equipo para que hable frente a toda la clase):

a) ¿Cuáles fueron sus valores más preferidos y menos preferidos? ¿Cree que estos sean similares a los de otros miembros de la clase o de su equipo?

b) ¿Piensa que hay diferencias generacionales en cuanto a los valores más preferidos y los menos preferidos?

c) Las investigaciones demuestran que los individuos tienden a ser más felices y se desempeñan mejor cuando sus valores del PCO coinciden con los de su empleador. ¿Qué tan importante piensa que es la "coincidencia de valores" al decidir dónde se desea trabajar?

DILEMA ÉTICO ¿Libertad o falta de compromiso?

El compromiso de por vida con un empleador es asunto del pasado. Un análisis del economista de Princeton Henry Farber reveló que disminuyó el porcentaje de empleados del sector privado que permanecían con la misma organización durante 10 años o más: de 50 por ciento en 1973 a menos de 35 por ciento en la actualidad. Los trabajadores con más de 20 años de antigüedad se redujeron de 35 a 20 por ciento.

Sin duda, parte de este movimiento es impulsado por las organizaciones. La mayoría de los puestos de trabajo ya no cuentan con seguridad laboral de por vida, y lo mismo ocurre con los paquetes de prestaciones que mantendrían la seguridad de los empleados, como atractivas pensiones por jubilación o generosas prestaciones médicas. No obstante, ¿un cambio generacional en los valores también explicaría dicha reducción?

Según Pew Research, 66 por ciento de los milenarios afirma que desea cambiar de profesión en algún momento de su vida, mientras que 62 por ciento de los miembros de la generación X y 84 por ciento de los baby boomers dicen que preferirían permanecer en su trabajo actual durante el resto de sus vidas. Otro estudio sugirió que, mientras que 64 por ciento de los baby boomers "realmente se interesan por el destino" de su organización, esta cifra es de únicamente 47 por ciento entre los milenarios. Asimismo, otro estudio indicó que dos terceras partes de los milenarios tenían planes de cambiar o de "navegar" entre un trabajo y otro, como una forma de obtener las habilidades deseadas y aumentar su remuneración.

Una milenaria, Rebecca Thorman, señala que la movilidad tiene sentido tan solo porque "si no estás en movimiento, limitas tus opciones". Asegura que uno no puede esperar que el salario aumente "permaneciendo en el mismo puesto de trabajo [...] Simplemente no puedes hacerlo".

Estos valores no coinciden con los que tienen algunos empleadores. "Nosotros preferimos trabajadores que hagan antigüedad, que se queden con nosotros y que sean leales", reconoce Dave Foster, director general de AvreaFoster, una agencia de publicidad de Dallas. "Parece que muchos milenarios no creen que un solo camino sea la respuesta. Y eso es un problema porque no hay un compromiso".

Para actitudes como estas, Thorman replica: "No nos vamos a quedar en un solo lugar".

Preguntas

1. Según su propia experiencia, ¿los jóvenes piensan diferente que los individuos mayores, en cuanto a sus planes para permanecer con una organización durante mucho tiempo? Si cree que existan diferencias, ¿se deberán a los cambios en la situación económica o a los cambios en los valores laborales?
2. ¿Cree que se debería sentir libre de participar en la "navegación laboral", es decir, cambiar voluntariamente de un trabajo a otro tan pronto como lo desee? ¿Cree que los empleadores tienen el derecho de preguntarle acerca de sus planes de recurrir a la "navegación laboral" cuando lo entrevistan?
3. Si tuviera una entrevista con Foster o con alguien que tenga la misma perspectiva sobre los milenarios, ¿qué haría para luchar contra sus ideas preconcebidas?

Fuentes: S. Collins, "Millennials Take on the Workforce", *SHIFT Magazine* (3 de mayo de 2011), descargado el 12 de mayo de 2011, de www.smudailymustang.com; y R. Wartzman, "Generation Mobility", *Los Angeles Times* (16 de julio de 2010), descargado el 12 de mayo de 2011, de www.dailytidings.com/.

CASO 1 ¿Ser demasiado agradable tiene un precio?

La gente afable tiende a ser más amable y más complaciente en situaciones sociales, y tal vez usted piense que esto les ayuda a tener más éxito en la vida. Sin embargo, ya señalamos que una desventaja de la afabilidad es la posibilidad de tener una remuneración más baja. No se sabe por qué ocurre esto, pero los individuos afables suelen ser menos capaces para negociar tanto su salario inicial como los incrementos posteriores.

Sin embargo, existen evidencias claras de que la afabilidad es un rasgo valorado por los empleadores. Varios libros recientes se muestran a favor de "el liderazgo con amabilidad" (Baker y O'Malley, 2008) y de "beneficiarse con la amabilidad" (Tillquist, 2008). Otros artículos en la literatura de negocios han argumentado que los altos ejecutivos sensibles y afables (cómo Jeffrey Immelt de GE y James McNerney de Boeing) marcan un cambio en la cultura de los negocios (Brady, 2007). En muchos círculos, a los individuos que desean carreras exitosas se les exhorta a ser "corteses", "amables" y "buenos" (por ejemplo, Schillinger, 2007).

Considere el caso de Lindblad Expeditions, que cuenta con 500 trabajadores. Esta compañía hace hincapié en la afabilidad en sus decisiones de contratación. El vicepresidente de RH comentó: "Uno puede enseñar a la gente cualquier habilidad técnica, pero no puede enseñarles a ser individuos amables y generosos, con un espíritu abierto".

Entonces, aunque los empleadores desean empleados afables, estos no se desempeñan mejor en el trabajo, y son menos exitosos en sus carreras. Podríamos explicar esta contradicción aparente al señalar que los empleadores valoran a los trabajadores afables por otras razones: es más agradable convivir con ellos y ayudarían a otros en formas que no están reflejadas en su desempeño laboral. La mayoría de las evidencias sugieren que a los individuos afables les gustan las personas afables, lo cual resulta lógico debido a que a la gente le gustan personas que sean similares a ellas. Sin embargo, incluso a quienes no son afables les gustan los individuos que sí lo son, quizá porque son más fáciles de manipular. Es probable que todos prefieran contratar gente afable tan solo porque a los demás les gusta relacionarse con ella.

Asimismo, un estudio realizado en 2008 con directores generales y candidatos a directores reveló que esta contradicción también se aplica a los líderes organizacionales. Utilizando las puntuaciones obtenidas por una empresa de búsqueda de ejecutivos, los investigadores estudiaron las personalidades y habilidades de 316 candidatos a director para organizaciones involucradas en fusiones y capital de riesgo. Los resultados revelaron que no se contrata a los candidatos porque sean eficaces. En específico, los candidatos que obtuvieron una alta puntuación en rasgos "agradables" como el respeto hacia los demás, ayudar a los otros y el trabajo en equipo, tenían mayores probabilidades de ser contratados. Sin embargo, esas mismas características (sobre todo el trabajo en equipo y el respeto hacia los demás, en el caso de los directores de empresas de capital de riesgo) eran la causa de que las organizaciones que dirigían fueran menos exitosas.

Preguntas

1. ¿Cree que existe una contradicción entre aquello que las organizaciones buscan en los trabajadores (afabilidad) y aquello que estos saben hacer mejor (tener poca afabilidad)? ¿Por qué?
2. Con frecuencia, los efectos de la personalidad dependen de la situación. ¿Se le ocurren algunas situaciones laborales donde la afabilidad sea una virtud importante? ¿Y una situación en la que sea adversa?
3. En algunas investigaciones que hemos realizado, encontramos que los efectos negativos de la afabilidad sobre el salario son más notorios en los hombres que en las mujeres (es decir, el hecho de ser afable afecta más la remuneración de los hombres que la de las mujeres). ¿Por qué cree que ocurra esto?

Fuentes: T. A. Judge, B. A. Livingston y C. Hurst, "Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joints Effects of Sex and Agreeableness on Earnings", documento de trabajo, University of Florida (2009); S. N. Kaplan, M. M. Klebanov y M. Sorensen, "Which CEO Characteristics and Abilities Matter?", documento de trabajo, Escuela de Posgrado de Negocios, University of Chicago (2008), faculty.chicagobooth.edu/steven.kaplan/research/kks.pdf; W. F. Baker y M. O'Malley, *Leading with Kindness: How Good People Consistently Get Superior Results* (Nueva York: AMAcoM, 2008); K. Tillquist, *Capitalizing on Kindness: When 21st Century Professionals Need to Be Nice* (Pompton Plains, NJ: Career Press, 2008); D. Brady, "Being Mean Is So Last Millennium", *BusinessWeek* (15 de enero de 2007), p. 61; y L. Schillinger, "Nice and Ambitious: Either, Neither, or Both?", *The New York Times* (14 de enero, 2007), p. 1.

CASO 2 El liderazgo desde la perspectiva de alguien introvertido

Cuando la gente piensa en el estereotipo de un líder, a menudo surge la imagen de un buen orador en público, dinámico, con personalidad fuerte y dominante: un individuo que puede cultivar relaciones con un gran número de personas. Todas estas son las características del tipo de personalidad extrovertida, de manera que con frecuencia los individuos extrovertidos alcanzan puestos de liderazgo con mayor facilidad que los introvertidos.

Sin embargo, algunos se cuestionan si el dominio social y la habilidad para llamar la atención de las personas extrovertidas podría convertirlos en líderes menos eficaces en algunos aspectos. En particular, los extrovertidos son menos proclives a aceptar consejos de sus seguidores. Un estudio investigó la rapidez con que grupos de estudiantes universitarios podían doblar camisas en 10 minutos. Cada grupo tenía un líder considerado como extrovertido o introvertido. Los líderes introvertidos aceptaban más consejos de sus seguidores proactivos, por lo que sus grupos resultaron ser más eficaces. Así, aun cuando hay casos donde los individuos introvertidos son líderes menos exitosos, en algunas condiciones podrían ser más eficaces. Otros autores señalan que los líderes introvertidos son mejores que los extrovertidos en las interacciones personales, la empatía y la toma de decisiones deliberada.

¿Existen ejecutivos de negocios que no cubran el estereotipo del líder extrovertido? Uno de ellos es el cofundador de Google Larry Page, conocido por tener pocas relaciones estrechas y ser muy bueno para escuchar. El presidente de Colgate-Palmolive, Ian Cook, se siente incómodo al estar frente a grupos grandes de personas que no conoce, pero ha aprendido a relacionarse con colegas más extrovertidos para compensar su timidez natural. El director general de las tiendas Wal-Mart, Mike Duke, es un hombre de bajo perfil y reservado, pero ha utilizado sus habilidades naturales de introversión para manejar los detalles y diseñar soluciones, así como para mantener la posición dominante en el mercado del gigante minorista. Estos ejemplos muestran que, aun cuando los individuos extrovertidos reciban toda la atención, las personas introvertidas pueden ser líderes eficaces.

Preguntas

1. ¿Es usted un líder introvertido o extrovertido? ¿Qué podría hacer para mejorar su personalidad y ser un líder más eficaz?
2. ¿En qué condiciones cree que los individuos extrovertidos sean líderes más efectivos que los individuos introvertidos? ¿Cuáles habilidades únicas de los individuos introvertidos los hacen más efectivos en algunas situaciones?
3. El caso describe algunos de los problemas que los individuos introvertidos podrían enfrentar en situaciones de liderazgo. ¿Qué técnicas podrían utilizar para superarlos?
4. ¿Qué clase de experiencias de desarrollo cree que serían especialmente valiosas para los líderes introvertidos?

Fuentes: A. M. Grant, F. Gino y D. A. Hofman, "The Hidden Advantages of Quiet Bosses", *Harvard Business Review* (diciembre de 2010), p. 28; B. O'Keefe y D. Burke, "Meet the CEO of the Biggest Company on Earth", *Fortune* (27 de septiembre de 2010), pp. 80-94; y J. S. Lubin, "Introverted Execs Find Ways to Shine", *The Wall Street Journal* (14 de abril de 2011), online.wsj.com.

NOTAS

1. G. W. Allport, *Personality: A Psychological Interpretation* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1937), p. 48. Para revisar una breve crítica de las perspectivas actuales sobre el significado de la personalidad, véase R. T. Hogan y B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology", en B. W. Roberts y R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11-12.
2. K. I. van der Zee, J. N. Zaal y J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection", *European Journal of Personality* 17, Supl. 1 (2003), pp. S77-S100.
3. S. A. Birkeland, T. M. Manson, J. L. Kisamore, M. T. Brannick y M. A. Smith, "A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures", *International Journal of Selection and Assessment* 14, núm. 14 (2006), pp. 317-335.
4. T. A.Judge, C. A. Higgins, C. J. Thoresen y M. R. Barrick, "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span", *Personnel Psychology* 52, núm. 3 (1999), pp. 621-652; I. Oh, G. Wang y M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 96, Núm. 4 (2011), pp. 762-773.
5. Véase R. Illies, R. D. Arvey y T. J. Bouchard, "Darwinism, Behavioral Genetics, and Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Organizational Behavior* 27, núm. 2 (2006), pp. 121-141; y W. Johnson, E. Turkheimer, I. I. Gottesman y T. J. Bouchard, Jr., "Beyond Heritability: Twin Studies in Behavioral Research", *Current Directions in Psychological Science* 18, núm. 4 (2009), pp. 217-220.
6. S. Srivastava, O. P. John y S. D. Gosling, "Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change?", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, núm. 5 (2003), pp. 1041-1053; y B. W. Roberts, K. E. Walton y W. Viechtbauer, "Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies", *Psychological Bulletin* 132, núm. 1 (2006), pp. 1-25.
7. S. E. Hampson y L. R. Goldberg, "A First Large Cohort Study of Personality Trait Stability Over the 40 Years Between Elementary School and Midlife", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 763-779.
8. Véase A. H. Buss, "Personality as Traits", *American Psychologist* 44, núm. 11 (1989), pp. 1378-1388; R. R. McCrae, "Trait Psychology and the Revival of Personality and Culture Studies", *American Behavioral Scientist* 44, núm. 1 (2000), pp. 10-31; y L. R. James y M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
9. Véase, por ejemplo, G. W. Allport y H. S. Odbert, "Trait Names, A Psycholexical Study", *Psychological Monographs*, núm. 47 (1936); y R. B. Cattell, "Personality Pinned Down", *Psychology Today* (julio de 1973), pp. 40-46.
10. R. B. Kennedy y D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling", *Journal of Employment Counseling* 41, núm. 1 (2004), pp. 38-44.
11. Véase, por ejemplo, D. J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, núm. 3 (2005), pp. 10-221; L. Bess y R. J. Harvey, "Bimodal Score Distributions and the Myers-Briggs Type Indicator: Fact or Artifact?", *Journal of Personality Assessment* 78, núm. 1 (2002), pp. 176-186; R. M. Capraro y M. M. Capraro, "Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across Studies: A Meta-Analytic Reliability Generalization Study", *Educational & Psychological Measurement* 62, núm. 4 (2002), pp. 590-602; y R. C. Arnau, B. A. Green, D. H. Rosen, D. H. Gleaves y J. G. Melancon, "Are Jungian Preferences Really Categorical? An Empirical Investigation Using Taxometric Analysis", *Personality & Individual Differences* 34, núm. 2 (2003), pp. 233-251.
12. Véase, por ejemplo, I. Oh, G. Wang y M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2011), pp. 762-773; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Yes, Personality Matters: Moving On to More Important Matters", *Human Performance* 18, núm. 4 (2005), pp. 359-372.
13. W. Fleeson y P. Gallagher, "The Implications of Big Five Standing for the Distribution of Trait Manifestation in Behavior: Fifteen Experience-Sampling Studies and a Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, núm. 6 (2009), pp. 1097-1114.
14. Véase, por ejemplo, I. Oh y C. M. Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1498-1513; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 6 (2000), pp. 869-879; J. Hogan y B. Holland, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003), pp. 100-112; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp.15-28.
15. M. K. Mount, M. R. Barrick y J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 2 (1994), p. 272. También confirmado por G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited"; y Oh y Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance".
16. A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance", *Psychological Bulletin* 135, núm. 2 (2009), pp. 322-338.
17. A. M. Cianci, H. J. Klein y G. H. Seijts, "The Effect of Negative Feedback on Tension and Subsequent Performance: The Main and Interactive Effects of Goal Content and Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 4 (2010), pp. 618-630.
18. H. Le, I. Oh, S. B. Robbins, R. Ilies, E. Holland y P. Westrick, "Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 1 (2011), pp. 113-133.

19. T. Bogg y B. W. Roberts, "Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality", *Psychological Bulletin* 130, núm. 6 (2004), pp. 887-919.
20. G. J. Feist, "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review* 2, núm. 4 (1998), pp. 290-309; C. Robert y Y. H. Cheung, "An Examination of the Relationship Between Conscientiousness and Group Performance on a Creative Task", *Journal of Research in Personality* 44, núm. 2 (2010), pp. 222-231; y M. Batey, T. Chamorro-Premuzic y A. Furnham, "Individual Differences in Ideational Behavior. Can the Big Five and Psychometric Intelligence Predict Creativity Scores?", *Creativity Research Journal* 22, núm. 1 (2010), pp. 90-97.
21. R. J. Foti y M. A. Hauenstein, "Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 347-355.
22. L. I. Spirling y R. Persaud, "Extraversion as a Risk Factor", *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* 42, núm. 2 (2003), p. 130.
23. B. Weiss y R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews", *Journal of Applied Social Psychology* 36, núm. 4 (2006), pp.1070-1086.
24. J. A. LePine, J. A. Colquitt y A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience", *Personnel Psychology* 53, núm. 3 (2000), pp. 563-595; S. Clarke y I. Robertson, "An Examination of the Role of Personality in Accidents Using Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 1 (2008), pp. 94-108; M. Baer, "The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 592-601.
25. R. Ilies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller y M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 945-959.
26. Véase, por ejemplo, S. Yamagata, A. Suzuki, J. Ando, Y. Ono, K. Yutaka, N. Kijima *et al.*, "Is the Genetic Structure of Human Personality Universal? A Cross-Cultural Twin Study from North America, Europe, and Asia", *Journal of Personality and Social Psychology* 90, núm. 6 (2006), pp. 987-998; H. C. Triandis y E. M. Suh, "Cultural Influences on Personality", *Annual Review of Psychology* 53, núm. 1 (2002), pp. 133-160; y R. R. McCrae, P. T. Costa Jr., T. A. Martin, V. E. Oryol, A. A. Rukavishnikov, I. G. Senin *et al.*, "Consensual Validation of Personality Traits Across Cultures", *Journal of Research in Personality* 38, núm. 2 (2004), pp. 179-201.
27. A. T. Church y M. S. Katigbak, "Trait Psychology in the Philippines", *American Behavioral Scientist* 44, núm. 1, (2000), pp. 73-94.
28. J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (1997), pp. 30-43.
29. T. A. Judge y J. E. Bono, "A Rose by Any Other Name... Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" en B. W. Roberts y R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 93-118.
30. A. Erez y T. A. Judge, "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6 (2001), pp. 1270-1279.
31. A. N. Salvaggio, B. Schneider, L. H. Nishi, D. M. Mayer, A. Ramesh y J. S. Lyon, "Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1741-1750; B. A. Scott y T. A. Judge, "The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 20-33; y T. A. Judge y C. Hurst, "How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 849-863.
32. A. M. Grant y A. Wrzesniewksi, "I Won't Let You Down . . . or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 108-121.
33. U. Malmendier y G. Tate, "CEO Overconfidence and Corporate Investment", *Journal of Finance* 60, núm. 6 (2005), pp. 2661-2700.
34. R. Sandomir, "Star Struck", *The New York Times* (12 de enero de 2007), pp. C10, C14.
35. R. Christie y F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (Nueva York: Academic Press, 1970), p. 312; y S. R. Kessier, A. C. Bandelli, P. E. Spector, W. C. Borman, C. E. Nelson, L. M. Penney, "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 8 (2010), pp. 1868-1896.
36. J. J. Dahiing, B. G. Whitaker y P. E. Levy, "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", *Journal of Management* 35, núm. 2 (2009), pp. 219-257.
37. Christie y Geis, *Studies in Machiavellianism*.
38. P. Cramer y C. J. Jones, "Narcissism, Identification, and Longitudinal Change in Psychological Health: Dynamic Predictions", *Journal of Research in Personality* 42, núm. 5 (2008), pp. 1148-1159; B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010), pp. 509-537; y T. A. Judge, R. F. Piccolo y T. Kosalka, "The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm", *The Leadership Quarterly* 20, núm. 6 (2009), pp. 855-875.
39. M. Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", *The Harvard Business Review* (enero-febrero de 2000), pp. 69-77, www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml.
40. W. K. Campbell y C. A. Foster, "Narcissism and Commitment in Romantic Relationships: An Investment Model Analysis", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, núm. 4 (2002), pp. 484-495.

41. T. A. Judge, J. A. LePine y B. L. Rich, "The Narcissistic Personality: Relationship with Inflated Self-Ratings of Leadership and with Task and Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 762-776.

42. C. J. Resick, D. S. Whitman, S. M. Weingarden y N. J, Hiller, "The Bright-Side and Dark-Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, and Strategic Influence", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1365-1381.

43. Véase M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (Nueva York: W. H. Freeman, 1987); y S. W. Gangestad y M. Snyder, "Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal", *Psychological Bulletin* 126, núm. 4 (2000), pp. 530-555.

44. F. J. Flynn and D. R. Ames, "What's Good for the Goose Mayo Not Be as Good for the Gander: The Benefits of Self-Monitoring for Men and Women in Task Groups and Dyadic Conflicts", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 272-281; y Snyder, *Public Appearances/Private Realities.*

45. D. V. Day, D. J. Shleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 390-401.

46. H. Oh y M. Kilduff, "The Ripple Effect of Personality on Social Structure: Self-monitoring Origins of Network Brokerage", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 1155-1164; y A. Mehra, M. Kilduff y D J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly* 46, núm. 1 (2001), pp. 121-146.

47. E. Reeve, "A History of Donald Trump's Net Worth Publicity", *The Atlantic* (21 de abril 21 de 2011), www.theatlanticwire.com.

48. R. N. Taylor y M. D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", *Journal of Applied Psychology* 59, núm. 4 (1974), pp. 420-423.

49. I. L. Janis y L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (Nueva York: The Free Press, 1977); W. H. Stewart Jr., y L. Roth, "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 1 (2001), pp. 145-153; J. B. Miner y N. S. Raju, "Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004), pp. 3-13; y W. H. Stewart Jr., y P. L. Roth, "Data Quality Affects Meta-Analytic Conclusions: A Response to Miner and Raju (2004) Concerning Entrepreneurial Risk Propensity", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004), pp. 14-21.

50. J. K. Maner, J. A. Richey, K. Cromer, M. Mallott, C. W. Lejuez, T. E. Joiner y N. B. Schmidt, "Dispositional Anxiety and Risk-Avoidant Decision Making", *Personality and Individual Differences* 42, núm. 4 (2007), pp. 665-675.

51. J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000), p. 436.

52. S. E. Seibert, M. L. Kraimer y J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology* 54, núm. 4 (2001), pp. 845-874.

53. T. S. Bateman y J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior* 14, núm. 2 (1993), pp. 103-118; y J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior* 21, núm. 1 (2000), pp. 63-75.

54. N. Li, J. Liang y J. M. Crant, "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 395-404.

55. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", p. 436.

56. Véase, por ejemplo, R. C. Becherer y J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management* 37, núm. 1 (1999), pp. 28-36.

57. S. E. Seibert, J. M. Crant y M. L. Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 3 (1999), pp. 416-427; Seibert, Kraimer y Crant, "What Do Proactive People Do?", p. 850; D. J. Brown, R. T. Cober, K. Kane, P. E. Levy y J. Shalhoop, "Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduales", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 717-726; y J. D. Kammeyer-Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (2003), pp. 779-794.

58. B. M. Meglino y M. A. Korsgaard, "Considering Situational and Dispositional Approaches to Rational Self-Interest: An Extension and Response to De Dreu (2006)", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1253-1259; y B. M. Meglino y M. A. Korsgaard, "Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 6 (2004), pp. 946-959.

59. M. A. Korsgaard, B. M. Meglino, S. W. Lester y S. S. Jeong, "Paying You Back or Paying Me Forward: Understanding Rewarded and Unrewarded Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 277-290.

60. Grant y Wrzesniewski, "I Won't Let You Down… Or Will I?; C. K. W. De Dreu, "Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 913-926.

61. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: The Free Press, 1973), p. 5.

62. M. Rokeach y S. J. Ball-Rokeach, "Stabilily and Change in American Value Priorities, 1968-1981", *American Psychologist* 44, núm. 5 (1989), pp. 775-784; y A. Bardi, J. A. Lee, N. Hofmann-Towfigh y G. Soutar, "The Structure of intraindividual Value Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, núm. 5 (2009), pp. 913-929.

63. S. Roccas, L. Sagiv, S. H. Schwartz y A. Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, núm. 6 (2002), pp. 789-801.
64. Véase, por ejemplo, B. M. Meglino y E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management* 24, núm. 3 (1998), p. 355.
65. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.
66. J. M. Munson y B. Z. Posner, "The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples", *Educational and Psychological Measurement* 40, núm. 4 (1980), pp. 1073-1079; y W. C. Frederick y J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederick y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-144.
67. Frederick y Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics", pp. 123-144.
68. *Ibid.*, p. 132.
69. Véase, por ejemplo, N. R. Lockwood, F. R. Cepero y S. Williams, *The Multigenerational Workforce* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2009).
70. K. W. Smola y C. D. Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behavior* 23, número especial (2002), pp. 363-382; y R. F. Inglehart, "Changing Values Among Western Publics from 1970 to 2006", *West European Politics* 31, núm. 1 y 2 (2008), pp.130-146.
71. B. Hite, "Employers Rethink How They Give Feedback", *The Wall Street Journal* (13 de octubre de 2008), p. B5.
72. E. Parry y P. Urwin, "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Reviews* 13, núm. 1 (2011), pp. 79-96.
73. J. M. Twenge, S. M. Campbell, B. J. Hoffman y C. E. Lance, "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management* 36, núm. 5 (2010), pp. 1117-1142.
74. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).
75. Véase, por ejemplo, J. L. Holland y G. D. Gottfredson, "Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon)", *Journal of Vocational Behavior* 40, núm. 2 (1992), pp. 158-170; y T.J. Tracey y J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 113, núm. 2 (1993), pp. 229-246.
76. C. H. Van Iddekinge, D. J. Putka y J. P. Campbell, "Reconsidering Vocational Interests for Personnel Selection: The Validity of an Interest-Based Selection Test in Relation to Job Knowledge, Job Performance, and Continuance Intentions", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 1 (2011), pp. 13-33.
77. S. A. Woods y S. E. Hampson, "Predicting Adult Occupational Environments from Gender and Childhood Personality Traits", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1045-1057.
78. Véase B. Schneider, H. W. Goldstein y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology* 48, núm. 4 (1995), pp. 747-773; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor y J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 3 (1998), pp. 462-470; W. Arthur Jr., S. T. Bell, A.J. Villado y D. Doverspike, "The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision-Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 786-801; y J. R. Edwards, D. M. Cable, I. O. Williamson, L. S. Lambert y A. J. Shipp, "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 802-827.
79. Basado en T. A.Judge y D. M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction", *Personnel Psychology* 50, núm. 2 (1997), pp. 359-394.
80. M. L. Verquer, T. A. Beehr y S. E. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior* 63, núm. 3 (2003), pp. 473-489; y J. C. Carr, A. W. Pearson, M.J. Vest y S. L. Boyar, "Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention", *Journal of Management* 32, núm. 32 (2006), pp. 343-359.
81. A. Ramesh y M. J. Gelfand, "Will They Stay or Will They Go? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 807-823.
82. G. Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind (Londres: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive* 7, núm. 1 (1993), pp. 81-94; G. Hofstede y M. F. Peterson, "National Values and Organizational Practices", en N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 401-416; y G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across, Nations*, 2ª ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001). Para una revisión de las críticas a esta investigación, véase B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis", *Human Relations* 55, núm. 1 (2002), pp. 89-118.
83. G. Ailon, "Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of Its Own Design", Academy of Management Review 33, núm. 4 (2008), pp. 885-904; M. H. Bond, "Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis–A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserinan *et al.* (2002), Psychological Bulletin 128, núm. 1 (2002), pp. 73-77; y G. Hofstede, "The Pitfalls of Cross-National Survey Research: A Reply to the Article by Spector *et al.*, on the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994", *Applied Psychology: An International Review* 51, núm. 1 (2002), pp. 170-178.
84. V. Taras, B. L. Kirkman, and P. Steel, "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede´s Cultural Value Dimensions", *Journal of Applied Psychology* 95, núm 5. (2010), pp. 405-439.

85. M. Javidan y R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4 (2001), pp. 289-305; y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan y P. W. Dorfman (eds)., *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
86. P. C. Early, "Leading Cultural Research in the Future: A Matter of Paradigms and Taste", *Journal of International Business Studies* 37. núm. 6 (2006), pp. 922-931; G. Hofstede, "What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds", *Journal of International Business Studies* 37, núm. 6 (2006), pp. 882-896; y M. Javidan, R. J. House, P. W. Dorfman, P. J. Hanges y M. S. de Luque, "Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches", *Journal of International Business Studies* 37, núm. 6 (2006), pp. 897-914.
87. L. A. Witt, "The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Perfomace", *Journal of Management* 28, núm. 6 (2002), p. 836.
88. R. P. Tett y D. D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2004), pp. 500-517.
89. B. Adkins y D. Caldwell, "Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting in Matter Most?", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 8 (2004), pp. 969-978; H. D. Cooper-Thomas, A. van Vianen, y N. Anderson, "Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P–O Fit", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13, núm. 1 (2004), pp. 52-78; y C. A. O'Reilly, J. Chatman y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34, núm. 3 (1991), pp. 487-516.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *percepción* y explicar los factores que influyen en ella.

2 Explicar la teoría de la atribución y listar los tres determinantes de la atribución.

3 Identificar las simplificaciones que utilizan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

4 Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

5 Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.

6 Listar y explicar los sesgos o errores comunes en las decisiones.

7 Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

8 Comparar los tres criterios de ética en las decisiones.

9 Definir *creatividad* y analizar el modelo de los tres componentes de la creatividad.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

¿LAS MÁQUINAS TOMAN MEJORES DECISIONES?

Los gerentes de fondos de alto riesgo difieren de otros individuos en aspectos bastante evidentes. Por lo general, están demasiado orientados hacia los aspectos cuantitativos, y no se sienten incómodos ante la posible pérdida de miles o incluso millones de dólares en una mala apuesta. Sus carreras pueden avanzar o arruinarse debido a factores sobre los cuales quizá no tienen mucho control.

Incluso en este grupo atípico, Spencer Greenberg es poco común. Con tan solo 27 años, es director ejecutivo y copresidente de una firma de inversiones en Manhattan. Después de graduarse de la escuela de negocios de Columbia, Greenberg fundó Rebellion Research Technologies con otros dos recién graduados de Amherst College (Alexander Fleiss y Jonathan Sturges) y otro socio (Jeremy Newton), quien aún estudiaba en la universidad. Desde luego, Greenberg y sus colegas todavía son muy jóvenes para dirigir una empresa de inversiones en Nueva York, pero lo más interesante es la forma en que lo están haciendo.

Todos los banqueros de inversiones y los gerentes de fondos de alto riesgo se sienten cómodos con los análisis. Lo que distingue a Rebellion es el grado en que la empresa los utiliza, ya que emplea computadoras para tomar decisiones de compra, venta o retención, así como para aprender de sus errores. "Es muy evidente que los seres humanos no están mejorando", afirma Greenberg, "pero las computadoras y los algoritmos se están volviendo cada vez más robustos".

Con base en los rendimientos que Rebellion ha sido capaz de generar, otras compañías, incluyendo a Cerebellum Capital y RGM Advisors, la están imitando. Sus defensores dicen que las computadoras superan a los seres humanos, ya que pueden hacer muchos cálculos con mayor rapidez, "aprenden" qué es aquello que funciona y se adaptan con mayor velocidad y objetividad. El programa de Rebellion analiza más de una década de actividad financiera, así como los resultados más recientes de los mercados, para evaluar las acciones. Cuando las decisiones de compra, venta o retención dejan de funcionar, la computadora hace ajustes al incorporar automáticamente nueva información. Los líderes de Rebellion tienen fe en su inteligencia artificial (IA). "He aprendido a dejar de cuestionar la IA", reconoce Fleiss.

Las máquinas no únicamente están tomando las decisiones financieras; desde la forma de volar aviones y las decisiones médicas, hasta el funcionamiento de las plantas de energía nuclear, las computadoras van sustituyendo gradualmente, e incluso remplazando, al juicio humano.

No todos están convencidos de que la IA supere siempre la toma de decisiones y el juicio de los seres humanos. Algunos argumentan que basarse en las computadoras hace que los sistemas complejos sean más susceptibles de cometer errores, ya que las computadoras no pueden anticipar todos los escenarios, en tanto que los seres humanos son menos eficaces como los vigilantes pasivos en que los con-

La percepción y la toma de decisiones individual

6

Mi problema tal vez sea la indecisión,
o quizá no.

—Jimmy Buffett



Fotografía: Jeremy Newton, Jonathan Sturges, Spencer Greenberg and Alexander Fleiss of Rebellion Research. Fuente: Michael Rubenstein/Redux

vierte la IA. Según un observador de un complejo sistema de piloteo de aeronaves, "cuando el individuo no tiene una función en la tarea, hay un riesgo mucho mayor de autocomplacencia".

Fuentes: A. Shell, "Wall Street Traders Mine Tweets to Gain a Trading Edge", *USA Today* (4 de mayo de 2011), descargado el 23 de mayo de 2011, de www.usatoday.com/money/; "Soon, Your Computer Will Have Emotions Like You", *The Economic Times* (20 de abril de 2011), descargado el 23 de mayo de 2011, de http://articles.economictimes.indiatimes.com; S. Patterson, "Letting the Machine Decide", *The Wall Street Journal* (14 de julio de 2010), p. C1; y C. Negroni, "As Attention Wanders, Second Thoughts About the Autopilot", *The New York Times* (18 de mayo de 2010), pp. B1, B5.

El ejemplo anterior ilustra algunos de los problemas que surgen cuando las personas buscan técnicas para mejorar su toma de decisiones. Una razón por la cual a algunos les gusta la toma de decisiones computarizada es que los seres humanos se pueden equivocar o tomar decisiones sesgadas de muchas formas. En este capítulo estudiaremos algunos de los sesgos en la toma de decisiones de las personas, aunque también veremos la manera en que las decisiones humanas pueden superar a las máquinas, sobre todo en el área de la creatividad. El caso 1 (al final del capítulo) considera a fondo la toma de decisiones por computadora.

En la siguiente actividad de Self-Assessment Library considere sus percepciones acerca de los roles de género que son adecuados.



¿Cuáles son mis percepciones sobre los roles de género?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.C.2 (What Are My Gender Role Perceptions?) y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Obtuvo puntuaciones tan altas como creía?
2. ¿Piensa que un problema con medidas como esta es que los individuos no sean honestos al responder?
3. Si fueran otras personas, como amigos, condiscípulos y familiares, quienes lo calificaran a usted, ¿lo harían distinto? ¿Por qué?
4. Las investigaciones demuestran que las percepciones de la gente acerca de los roles de género se están haciendo menos tradicionales conforme pasa el tiempo. ¿Por qué supone que ocurre esto?

¿Qué es la percepción?

1 Definir *percepción* y explicar los factores que influyen en ella.

La **percepción** es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnífico lugar de trabajo —condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes y una gerencia comprensiva y responsable— pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar realmente tal grado de acuerdo.

¿Por qué la percepción es importante en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí. *El mundo que es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos.*

Factores que influyen en la percepción

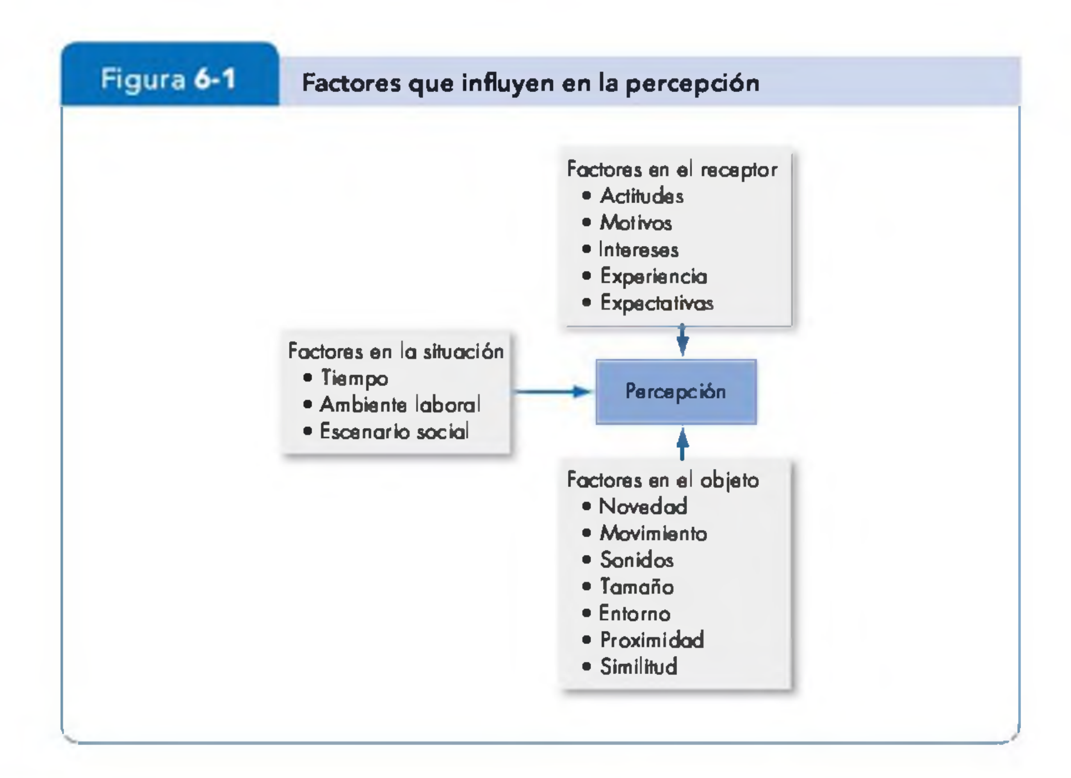
¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de manera diferente? Diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Tales factores pueden radicar en el *receptor*, en el objeto percibido o en el contexto de la *situación* donde ocurre la percepción (véase la figura 6-1).

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas). Por ejemplo, si espera que los oficiales de policía sean autoritarios y que los jóvenes sean perezosos, los percibirá de ese modo, sin que importen sus rasgos verdaderos.

Las características del objeto también afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo notemos a la gente estridente que a la callada, o también a los individuos demasiado atractivos o muy poco atractivos. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, los hombres, los caucásicos, las personas de color, los asiáticos, o los miembros de otros grupos que tienen características claramente distinguibles, se perciben con frecuencia como semejantes entre sí, y lo mismo sucede con las características diferentes.

El contexto también es importante. El momento en que se observan los objetos o eventos influye en la atención, así como la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un club nocturno el sábado por la noche quizás usted no notaría a una joven de 22 años "vestida para la fiesta". No obstante, la misma chica ataviada de esa forma para la clase de administración del lunes por la mañana seguramente sí captaría su atención (y la del resto de la clase). Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

Figura 6-1 Factores que influyen en la percepción



percepción *Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.*

Percepción de los seres humanos: hacer juicios acerca de los demás

2 Explicar la teoría de la atribución y listar los tres determinantes de la atribución.

Ahora estudiaremos la aplicación más relevante de los conceptos de la percepción en el CO: la *percepción de los seres humanos*, o la manera en que la gente se percibe entre sí.

Teoría de la atribución

Los objetos inanimados, como los escritorios, las máquinas y los edificios están sujetos a las leyes de la naturaleza; pero no tienen creencias, motivos ni intenciones, a diferencia de las personas. Por ello cuando observamos a los individuos, tratamos de explicar el porqué de su comportamiento. Entonces, la percepción y los juicios que nos formemos acerca de las acciones de alguien estarán demasiado influidos por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de esa persona.

La **teoría de la atribución** busca explicar las diferentes formas en las cuales juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a una conducta dada.[1] En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o algo externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: **1.** lo distintivo, **2.** el consenso y **3.** la consistencia. Primero se aclararán las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar con mayor detalle los tres factores determinantes.

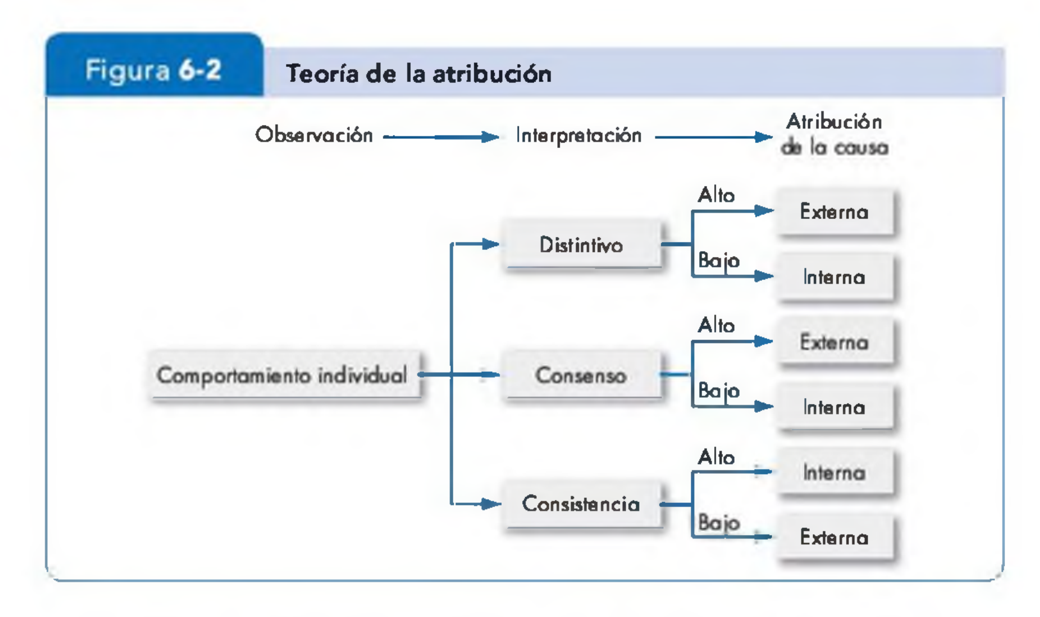
Los comportamientos causados *internamente* son aquellos que se cree que están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado *externamente* es lo que imaginamos sobre la situación y que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguien llega tarde a trabajar, se podría pensar que se debió a que estuvo en una fiesta a altas horas de la madrugada, por lo que se quedó dormido más de la cuenta. Esta sería una atribución interna. En cambio, si se atribuyera su retraso a un embotellamiento causado por un accidente automovilístico, entonces se estaría haciendo una atribución externa.

A continuación se analizan cada uno de los tres factores determinantes. Lo *distintivo* se refiere a si un individuo manifiesta conductas diferentes en situaciones distintas. ¿El empleado que llegó tarde hoy es también alguien que de manera regular "sale volando" y no atiende sus compromisos? Se busca saber si tal comportamiento es inusual. Si lo fuera, es probable que el observador le diera una atribución externa. Si la acción no es inusual, se juzgaría como interna.

Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra *consenso*. La conducta del empleado retrasado cumpliría con este criterio si todos los trabajadores que siguen la misma ruta hacia el trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso es alto, es muy probable que se asigne una atribución externa a la impuntualidad del individuo; mientras que si otras personas que toman el mismo camino llegaran a tiempo a trabajar, se concluiría que la causa es interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿El individuo responde del mismo modo a lo largo del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera para un empleado que no ha llegado tarde durante muchos meses, que para aquel que llega tarde dos o tres veces por semana. Cuanto más consistente sea el comportamiento, más inclinado estará el observador a atribuirlo a causas internas.

La figura 6-2 resume los elementos fundamentales de la teoría de la atribución. Por ejemplo, diría que si una empleada –Kim Randolph– por lo general tiene el mismo desempeño en tareas relacionadas que en la labor que realiza actualmente (poco distintivo), si otros empleados tienen diferente desempeño (mejor o peor) que el de Kim en su tarea actual (consenso bajo), y si el desempeño de Kim en su labor actual es consistente al paso del tiempo (consistencia alta), cualquiera que juzgara el trabajo de Kim sostendría que ella es la principal responsable del desempeño en su trabajo (atribución interna).



Uno de los descubrimientos más interesantes de las investigaciones sobre la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Cuando hacemos juicios sobre la conducta de otros individuos tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos o personales.[2] Este **error de atribución fundamental** explica por qué un gerente de ventas es proclive a atribuir el desempeño deficiente de sus agentes de ventas a su pereza y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y las organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos tales como la habilidad o el esfuerzo, y a culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o a los colegas de trabajo improductivos. La gente también suele considerar la información ambigua como algo relativamente halagüeño, a aceptar la retroalimentación positiva y a rechazar la retroalimentación negativa. A esto se le conoce con el nombre de **sesgo al servicio del yo**.[3] Un estudio del *U.S. News & World Report* demostró su poder. Los investigadores preguntaron lo siguiente a un grupo de individuos: "Si alguien lo demanda y usted gana el caso, ¿el demandante debería pagar sus costos legales?" El 85 por ciento respondió afirmativamente. A otro grupo se le preguntó: "Si usted demanda a alguien y pierde, ¿debe pagar los costos?" Tan solo 44 por ciento respondió que sí.[4]

Los resultados sobre las diferencias culturales de la percepción son contradictorios, pero la mayoría sugiere que existen diferencias entre las culturas en cuanto a las atribuciones que hacen las personas.[5] Un estudio encontró que los gerentes coreanos son menos proclives a utilizar el sesgo al servicio del yo: ellos tendían a aceptar la responsabilidad por el fracaso grupal ("porque no supe ser un líder capaz"), en vez de atribuir el fracaso a los miembros del grupo.[6] Por otro lado, los gerentes asiáticos tienden a culpar a las instituciones o a la organización en su conjunto, mientras que en los observadores occidentales creen que se debería culpar o elogiar a los gerentes.[7] Tal vez esto explique por qué los periódicos estadounidenses suelen informar los nombres de los ejecutivos cuando las empresas fallan, en tanto que los medios asiáticos informan los fracasos de las empresas como un todo. La tendencia a hacer atribuciones grupales también explica por qué los individuos de culturas asiáticas se forman estereotipos basados en grupos.[8] La teoría de la atribución se desarrolló principalmente basada en experimentos con trabajadores esta-

teoría de la atribución *Intento por determinar si cierto comportamiento del individuo tiene causas internas o externas.*

error de atribución fundamental *Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre la conducta de los demás.*

sesgo al servicio del yo *Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos a factores internos; y sus fracasos, a factores externos.*

dounidenses y de Europa Occidental. Sin embargo, tales estudios recomiendan ser precavidos al hacer predicciones sobre la teoría de la atribución en sociedades no occidentales, sobre todo en países con fuertes tradiciones colectivistas.

No obstante, las diferencias en las tendencias de la atribución no significan que los conceptos básicos de la atribución y la culpa difieran por completo de una cultura a otra. El sesgo al servicio del yo es más común en culturas asiáticas del este, aunque la evidencia sugiere que aún operan en la mayoría de las culturas.[9] Estudios recientes indican que los gerentes chinos evalúan la culpabilidad de los errores utilizando los mismos indicadores de distinción, consenso y consistencia que utilizan los gerentes occidentales.[10] Además, también se enfadan y castigan a quienes consideran responsables por el fracaso, que es una reacción descrita en muchos estudios acerca de gerentes occidentales. Esto significa que los procesos básicos de la atribución se aplican en las distintas culturas, pero que los gerentes asiáticos buscan mayores evidencias para concluir que se debería culpar a alguien más.

Atajos utilizados al juzgar a otros

3 Identificar las simplificaciones que utilizan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

Los atajos que se utilizan al juzgar a los demás a menudo resultan valiosos, ya que permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para hacer pronósticos. Sin embargo, no son a prueba de todo. Nos pueden meter en problemas cuando ocasionan distorsiones significativas.

Percepción selectiva Cualquier característica que haga destacar a una persona, un objeto o un evento aumentará la probabilidad de que aquella sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven; únicamente es posible percibir ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué es más probable que note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe sancione a algunas personas pero no a otras por la misma acción. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la **percepción selectiva**. Un ejemplo clásico muestra la forma en que los intereses creados influyen de manera significativa en los problemas que vemos.

Dearborn y Simon solicitaron a 23 ejecutivos de negocios (seis en ventas, 5 en producción, 4 en contabilidad y 8 en funciones diversas) que leyeran un caso exhaustivo que describía la organización y las actividades de una compañía acerera.[11] También se les pidió que escribieran el problema más importante que hubiera detectado en el caso. El 83 por ciento de los ejecutivos de ventas clasificaron las ventas como lo importante y tan solo 29 por ciento del resto hizo lo mismo. Los investigadores concluyeron que los participantes percibían como importantes los elementos de una situación que se relacionaba de manera específica con las actividades y metas de la unidad a la que estaban asignados. La percepción que un grupo tiene de las actividades organizacionales se altera de forma selectiva para hacerla coincidir con los intereses creados que representan.

Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, lo desmenuzamos en fragmentos y piezas, pero no los elegimos al azar, sino que se escogen según nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una "lectura rápida" de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

Otro ejemplo de percepción selectiva es un análisis financiero De 2007 a 2009, la bolsa de valores estadounidense perdió casi la mitad de su valor. Sin embargo, durante ese tiempo, las puntuaciones de ventas de los analistas (por lo general, los analistas califican las acciones de una compañía con tres recomendaciones: comprar, vender o esperar) en realidad *disminuyeron* ligeramente. Aunque los analistas se rehúsan a asignar puntuaciones de venta a las acciones por varias razones, una de ellas es la percepción selectiva. Cuando los precios están a la baja, a menudo los analistas se concentran en el pasado (y dicen que la acción es una bagatela en relación con su precio anterior), y no en el futuro (es probable que continúe la tendencia a la baja). Como señaló un gerente financiero: "Cada vez que el mercado caía, había una nueva oportunidad de comprar la acción aún más barata".[12] Desde luego, mucho de eso es verdad, pero demuestra los riesgos de la percepción selectiva: al concentrarse únicamente en el precio anterior, los analistas utilizan un punto de referencia falso y no se dan cuenta de que la caída podría ser aún mayor.

¡Globalización!

El tiempo chino y el tiempo norteamericano

Nos damos cuenta de cuánto damos por sentado nuestras percepciones del mundo cuando vemos a través de los ojos de alguien que creció en una cultura totalmente diferente de la nuestra.

Por ejemplo, las personas de las diferentes culturas consideran el paso del tiempo de distinta manera. Algunas culturas tienden a concentrarse más en el pasado, y otras en el futuro. Li-Jun Ji y sus colaboradores investigaron la forma en que los chinos perciben los sucesos, en comparación con la percepción de los canadienses. Los sujetos leyeron una descripción acerca de un robo, junto con descripciones de sucesos que ocurrieron en el pasado lejano, el pasado reciente o el presente. Cuando trataron de resolver el caso, los participantes chinos se basaban más en eventos del pasado lejano y del pasado reciente, mientras que los canadienses ponían mayor atención en los sucesos actuales.

También difiere la forma en que los miembros de diversas culturas visualizan el paso del tiempo. Lera Broditsky, Orly Fuhrman y Kelly McCormick de Stanford University estudiaron la forma en que los angloparlantes y los individuos que hablan mandarín (chinos) perciben el tiempo. Dado que en el inglés se utilizan frases como "esperar" la ocurrencia de eventos o "dejar el pasado atrás", las personas que hablan este idioma tienden a pensar en el tiempo como una cronología horizontal. El mandarín, por su parte, utiliza términos como *shàng* (arriba) y *xià* (abajo) para referirse al tiempo, de manera que los eventos se podrían apilar. ¿Tal diferencia en la estructura del lenguaje explicaría por qué quienes hablan chino ponen mayor atención a la historia cuando piensan en sucesos? ¿Los chinos piensan más acerca de eventos "apilados" uno sobre otro (haciéndolos más relevantes), mientras que los norteamericanos piensan en eventos que se alejan en el tiempo, de manera que el pasado ya no existe? Nuevas investigaciones tendrán que examinar si este es el caso, aunque continúa siendo una posibilidad interesante.

Fuentes: L. Ji, Z. Zhang y D. Messervey, "Looking into the Past: Cultural Differences in Perception and Representation of Past Information", *Journal of Personality and Social Psychology* 96, núm. 4 (2009), pp. 761-769; L. Boroditsky, O. Fuhrman y K. McCormick, "Do English and Mandarin Speakers Think About Time Differently?", *Cognition* 118, núm. 1 (2011), pp. 123-129; y A. J. Shipp, J. R. Edwards y L. S. Lambert, "Conceptualization and Measurement of Temporal Focus: The Subjective Experience of Past, Present, and Future", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 110, núm. 1 (2009), pp. 1-22.

Efecto de halo Cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra en operación el **efecto de halo**.[13] Si usted es un detractor del presidente Obama, intente hacer una lista de 10 cosas que admira de él. Si es admirador, trate de hacer una lista de 10 cosas que le disgusten de él. No importa cuál grupo lo describa, ¡lo más probable es que no sea una tarea sencilla para usted! Esto se debe al efecto de halo: nuestras perspectivas generales contaminan nuestras perspectivas específicas.

La realidad del efecto de halo se confirmó con un estudio ya clásico, en el cual se entregó a los individuos una lista de características como inteligente, hábil, práctico, laborioso, determinado y cálido, y se les solicitó que evaluaran a la persona a quien se aplicaran dichos rasgos.[14] Los sujetos consideraron que la persona era sabia, divertida, popular e imaginativa. Cuando se modificó la lista (se sustituyó "cálido" por frío) los resultados fueron totalmente diferentes. Quedó claro que los sujetos permitían que una sola característica influyera en la impresión general del individuo que juzgaban.

Efectos de contraste Existe un antiguo adagio entre los comediantes: "Nunca realices una actuación con niños o animales". ¿Por qué? La creencia común es que el público ama tanto a los niños y a los animales que el actor les parecerá malo. Este ejemplo demuestra la forma en que los **efectos de contraste** suelen distorsionar las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con quienes nos hayamos encontrado recientemente.

percepción selectiva *Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.*

efecto de halo *Tendencia a formarse una impresión general de un individuo con base en una sola característica.*

efectos de contraste *Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.*

Por ejemplo, en una serie de entrevistas laborales, el entrevistador puede distorsionar la imagen de cualquier candidato como resultado del turno que ocupe en el programa de entrevistas. Un candidato tal vez reciba una evaluación más favorable si lo precede un solicitante mediocre, o una menos favorable si antes pasaron candidatos fuertes.

Estereotipos Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando el atajo de los **estereotipos**.[15]

A diario hacemos generalizaciones porque nos ayudan a tomar decisiones en forma rápida, y son un medio de simplificar un mundo sumamente complejo. Es menos difícil tratar con un número inmanejable de estímulos utilizando *heurística* o estereotipos. Por ejemplo, tiene sentido suponer que Tre, un nuevo empleado de contabilidad, sabrá algo sobre presupuestos, o que Allie de finanzas podrá ayudarlo a resolver un problema de pronósticos. Desde luego, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en género, edad, raza, religión, nacionalidad e incluso peso (véase el capítulo 2):[16] "A los hombres no les interesa el cuidado de los niños"; "los trabajadores viejos no pueden aprender técnicas nuevas"; "los inmigrantes asiáticos son trabajadores y meticulosos". Un creciente número de investigaciones sugieren que los estereotipos operan a nivel emocional, y a menudo por debajo del nivel de conciencia, haciéndolos especialmente difíciles de cuestionar y modificar.[17]

Los estereotipos llegan a estar tan enraizados y a ser tan poderosos que influyen en decisiones que son de vida o muerte. Un estudio, donde se controlaron una amplia gama de factores (como circunstancias agravantes o mitigantes), reveló que el grado con que los defensores de individuos de raza negra en juicios por homicidio tenían estereotipos sobre estos, en esencia, duplicaba la posibilidad de que recibieran una sentencia de muerte si resultaban culpables.[18] Otro estudio experimental encontró que los estudiantes que leían situaciones en las cuales se describía a líderes tendían a asignar mayores puntuaciones en el potencial de liderazgo y el liderazgo eficaz a individuos caucásicos que a miembros de minorías, aun cuando el contenido de las situaciones fuera equivalente, lo que sustenta la idea del estereotipo de los sujetos caucásicos como mejores líderes.[19]



Estas mujeres jóvenes están participando en una carrera de prueba para ser contratadas en un cuerpo policiaco de Peshawar, Pakistán. Sin embargo, mujeres estadounidenses y europeas, de Europa oriental, de Asia y de Latinoamérica, informan que los estereotipos de género les dificultan ingresar a esta profesión, ya que se considera por mucho un trabajo exclusivamente masculino. Incluso en naciones como Estados Unidos, donde las leyes exigen la contratación de oficiales de policía sin importar el género, el estereotipo hacia las mujeres las considera, de manera impredsa, como carentes del ajuste intelectual, físico y emocional requerido para el trabajo policial. Sin embargo, las mujeres que desean trabajar como policías argumentan que cumplen con los requisitos de tal ajuste, y que incluso tienen cualidades especiales para el trabajo, como la compasión y buenas habilidades de comunicación.

Fuente: Pakistan Press International Photo/Newscom

Uno de los problemas de los estereotipos es que *están* muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles, a pesar del hecho de que tal vez no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o una situación específica. Por ende, tenemos que analizarnos en forma constante para estar seguros de que no aplicamos un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones. Los estereotipos son un ejemplo del adagio que reza "cuanto más útil, mayor será el peligro por un mal uso".

Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones

En las organizaciones, las personas siempre están juzgándose unas a otras. Los gerentes deben calificar el desempeño de sus subalternos. Los trabajadores evalúan el esfuerzo de sus colegas. Cuando una persona nueva entra a un equipo de trabajo, de inmediato los demás miembros la "miden". En muchos casos, estos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. A continuación estudiaremos brevemente algunas de las aplicaciones más evidentes.

Entrevista de trabajo Pocos candidatos son contratados sin una entrevista. Sin embargo, los entrevistadores hacen juicios que con frecuencia resultan erróneos[20] y se forman impresiones anticipadas que se asimilan con mucha rapidez. Las investigaciones demuestran que formamos nuestras impresiones de los demás en décimas de segundo, con base en el primer vistazo.[21] Si las primeras impresiones son negativas, en las entrevistas suele dárseles más peso que si se obtuvieran en un momento posterior.[22] La mayoría de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información que se genera al iniciar la entrevista tiene más peso que la que se obtiene después, y es probable que un "buen candidato" esté caracterizado más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de rasgos favorables.

Expectativas de desempeño Las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando estas sean erróneas.[23] La llamada **profecía autocumplida** y el *efecto Pigmalión* describen la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas. Si una gerente espera grandes logros de su personal, probablemente este no la defraudará. De manera similar, si ella espera un desempeño mediocre, lo más probable es que se cumplan sus bajas expectativas. Las expectativas se vuelven realidad. Se ha descubierto que la profecía autocumplida afecta el desempeño de los estudiantes, de los soldados y hasta de los contadores.[24]

Evaluación del desempeño En el capítulo 17 estudiaremos las evaluaciones del desempeño con mayor detalle, pero ahora debemos señalar que tales evaluaciones dependen mucho del proceso de percepción.[25] El futuro de un empleado está muy relacionado con su evaluación, cuyos resultados más obvios son los ascensos, los incrementos de salario y la continuidad en el puesto. Aunque la evaluación del desempeño puede ser objetiva (por ejemplo, a una vendedora se le evalúa de acuerdo con las ventas que genera en su territorio), la de muchos puestos de trabajo se efectúa en términos subjetivos. Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que se ven afectadas por todos los errores que se han estudiado hasta el momento: percepción selectiva, efectos de contraste, efectos de halo, etcétera. ¡Es irónico que en ocasiones las puntuaciones del desempeño describan tanto al evaluador como al empleado!

estereotipo *Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.*

profecía autocumplida *Situación en la cual una persona percibe en forma inexacta a otra y las expectativas que así se originan ocasionan que la segunda se comporte en formas consistentes con la percepción original.*

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

4 Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

Los individuos en las organizaciones toman **decisiones**, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o dónde ubicar una nueva planta de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los nuevos elementos y deciden cómo habrán de darse los aumentos de salario. Los trabajadores operativos deciden cuánto esforzarse en sus labores y si acatarán o no una petición del jefe. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales están influidas en mucho por sus percepciones.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un **problema**.[26] Es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Por ejemplo, si usted depende de su automóvil para ir a trabajar y este se descompone, tiene un problema que requiere que tome una decisión. Por desgracia, la mayoría de los problemas no vienen con un gran letrero que diga "problema". Además, lo que para alguien es un *problema* para otro sería un *estado satisfactorio*. Una gerente quizá vea la disminución de dos por ciento en las ventas trimestrales de su división como un problema grave que requiere atención inmediata. En cambio, su contraparte en otra división, que también tuvo una baja de dos por ciento en las ventas, tal vez lo considere algo aceptable. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desven-



La gerencia de Delta Airlines tomó una decisión en respuesta al problema de la publicidad negativa que resultó del creciente número de quejas de los clientes por un mal servicio. Para mejorar el servicio, Delta restableció la ayuda personal de sus agentes de élite Red Coats en los aeropuertos, la cual inició en la década de 1960 pero se abandonó en 2005 debido a recortes presupuestales. La principal misión de los Red Coats, consiste en resolver los problemas de los usuarios. En la actualidad, Delta cuenta con alrededor de 800 Red Coats en los aeropuertos y utiliza dispositivos portátiles para brindar ayuda personal a los clientes en diferentes situaciones, desde ofrecerles la impresión de pases de abordar hasta dirigirlos a la zona adecuada.

Fuente: Newscom

tajas. Una vez más, el proceso de percepción afectará la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

La toma de decisiones en las organizaciones

5 Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.

Las escuelas de administración por lo general enseñan a sus alumnos a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. Aquí es donde entra a escena el CO: si se busca mejorar la forma en que se toman decisiones en las organizaciones, será necesario entender los errores que cometen las personas al hacerlo (además de los errores de percepción que acabamos de estudiar). En las secciones que siguen se describen tales errores y se comenzará con un panorama breve acerca del modelo racional de toma de decisiones.

El modelo racional, la racionalidad acotada y la intuición

Toma de decisiones racional Con frecuencia pensamos que quien mejor toma decisiones es alguien racional y que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.[27] Dichas elecciones siguen un **modelo racional de toma de decisiones**,[28] cuyos seis pasos se ilustran en la figura 6-3.

El modelo racional de toma de decisiones se basa en varias suposiciones, que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, logre identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elija la opción con la mayor utilidad.[29] Como podría imaginar, en el mundo real la mayoría de decisiones no siguen el modelo racional. Las personas por lo general se sienten contentas al encontrar una solución aceptable o razonable de un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas por la vecindad entre el síntoma del problema y la alternativa actual. Como señala un experto en toma de decisiones: "La mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no usando un modelo definido y prescrito".[30] Es más, los individuos no se dan cuenta de que toman decisiones que no son óptimas.[31]

Figura 6-3 Pasos del modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

decisiones *Elecciones hechas entre dos o más alternativas.*

problema *Discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado.*

racional *Hacer elecciones consistentes que maximicen el valor dentro de restricciones específicas.*

modelo racional de toma de decisiones *El que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado.*

Racionalidad acotada La capacidad limitada de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas,[32] por lo que la mayoría de la gente responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel en el cual logren entenderlo. Asimismo, muchos problemas no tienen una solución óptima porque es demasiado complicado aplicar el modelo racional de la toma de decisiones. Así, las personas buscan soluciones que sean *satisfactorias* y *suficientes*.

Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios con la finalidad de encontrar la universidad óptima? Es probable que la respuesta a tales preguntas sea un rotundo "no". Bueno, no se sienta mal. Pocas personas deciden de esa manera en cuál universidad estudiarán. En lugar de optimizar, quizá buscó una solución satisfactoria.

Debido a que la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas complejos con total racionalidad, los individuos operan dentro de los límites de una **racionalidad acotada**; construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad.[33] De esa manera, se comportan racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista aún está muy lejos de ser exhaustiva. La persona identifica las opciones más visibles y que son más fáciles de detectar, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. Luego se empiezan a revisar, pero concentrándose en aquellas que difieren solo un poco de la elección que opera en ese momento, hasta identificar una que sea "suficientemente buena": aquella que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por lo tanto, la solución final representa una elección satisfactoria —la primera *aceptable* que se encuentra—, en vez de la óptima.

No siempre resulta inadecuado buscar una solución satisfactoria; a menudo un proceso más sencillo puede ser más útil que el tradicional modelo racional de la toma de decisiones.[34] Para utilizar el modelo racional en la vida real, se necesita reunir una gran cantidad de información sobre todas las opciones, realizar las ponderaciones pertinentes y, luego, calcular los valores entre un gran número de criterios. Todos estos procesos pueden requerir de tiempo, energía y dinero. Asimismo,



Fuente: Imagechina/AP Images

La alta gerencia de Nike, Inc., operó dentro de los límites de la racionalidad acotada al decidir sobre sus operaciones en China. Para reforzar su desarrollo futuro y crecimiento rápido en China, Nike decidió invertir $99 millones para construir el China Logistic Center, un nuevo centro de distribución en Jiangsu para los artículos de la compañía, como calzado, ropa y equipo deportivo. Dado que China está rebasando a Japón como el segundo mercado más grande de Nike, después de Estados Unidos, se espera que este nuevo centro de distribución reduzca, hasta en 14 por ciento, los tiempos de entrega de los productos a las más de 3,000 tiendas minorista de NiKe en China.

cuando se desconocen las preferencias y no se sabe cómo ponderar muchas de las opciones, es probable que el modelo racional completo no sea más preciso que la mejor conjetura. En ocasiones un proceso rápido y sencillo de solución de problemas sería la mejor opción. Regresando a su elección de universidad, ¿realmente sería mejor viajar por todo el país para visitar docenas de universidades potenciales y pagar los exámenes de admisión en todas ellas? ¿Realmente podría saber cuál es el "mejor" tipo de universidad para usted, cuando apenas está terminando la preparatoria? ¿O habría una gran cantidad de información desconocida acerca de la forma en que sus intereses se desarrollarán con el paso del tiempo? Es probable que no se gradúe en la especialidad que eligió en un inicio. Quizá sería más adecuado encontrar unas cuantas escuelas que se ajusten a la mayoría de sus preferencias y, después, concentrar su atención en elegir la mejor.

Intuición Quizá la **toma de decisiones intuitiva** sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada,[35] que no ocurre en el pensamiento consciente y se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Asimismo, es rápida y tiene una *carga afectiva*, lo cual significa que por lo general involucra emociones.[36]

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. Tampoco opera necesariamente en oposición al análisis racional, sino que más bien ambos se complementan entre sí. La intuición no es superstición, ni el resultado de algún sexto sentido mágico o paranormal. Como se señala en una revisión reciente de la literatura, "la intuición es una forma muy compleja y muy desarrollada de razonamiento que se basa en años de experiencia y aprendizaje".[37]

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ese ya no es el caso.[38] Ahora se reconoce que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejoraría la toma de decisiones.[39] Sin embargo, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, y resulta difícil saber cuándo los presentimientos son correctos o incorrectos. La clave no es abandonarla ni tan solo basarse en ella, sino más bien complementarla con evidencias y buen criterio.

Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones

6 Listar y explicar los sesgos o errores comunes en las decisiones.

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad acotada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios.[40] Para minimizar el esfuerzo y evitar intercambios difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en sus experiencias, impulsos, sentimientos viscerales y reglas prácticas convenientes. Los atajos pueden resultar útiles, aunque también suelen distorsionar la racionalidad. A continuación se describen las distorsiones más comunes a la toma de decisiones. En la figura 6-4 se ilustran algunas sugerencias para evitar cometer estos sesgos y errores.

Sesgo por exceso de confianza Se ha dicho que "en la elaboración de juicios y toma de decisiones, ningún problema es más frecuente ni tiene más potencial de ser catastrófico que el exceso de confianza".[41] Cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiado optimistas. Cuando las personas afirman tener una confianza de 90 por ciento del rango de valores que puede adoptar cierto número, aciertan únicamente en alrededor de 50 por ciento de las veces —y los expertos no son más exactos al establecer intervalos de confianza que los novatos.[42] Y cuando

racionalidad acotada *Proceso de toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin incluir toda su complejidad.*

toma de decisiones intuitiva *Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.*

Figura 6-4 **Reducción de sesgos y errores**

Concéntrese en las metas. Sin metas no es posible ser racional, no se sabe qué información se requiere ni cuál información es relevante e irrelevante, es difícil elegir entre diferentes alternativas y hay mayores probabilidades de arrepentirse de las decisiones tomadas. Las metas claras facilitan la toma de decisiones y ayudan eliminar opciones que son inconsistentes con los propios intereses.

Busque información que desafíe sus creencias. Uno de los medios más eficaces para contrarrestar el exceso de confianza, así como los sesgos de confirmación y retrospectivo, consiste en buscar activamente información que contradiga las propias creencias y suposiciones. Cuando consideramos abiertamente diversas formas en las que podríamos equivocarnos, desafiamos nuestras tendencias a pensar que somos más inteligentes de lo que en realidad somos.

No intente dar significado a eventos azarosos. Las mentes educadas han sido entrenadas para buscar relaciones de causa y efecto. Cuando algo sucede, queremos saber por qué, y cuando no podemos encontrar las razones, a menudo las inventamos. Es necesario aceptar que existen eventos en la vida que están fuera de nuestro control. Pregúntese si ciertos patrones pueden explicarse o si se trata de meras coincidencias. Evite dar significados a las coincidencias.

Incremente sus opciones. No importa cuántas opciones haya detectado, su decisión final no será mejor que la mejor opción que haya elegido. Es mejor incrementar las alternativas y utilizar la creatividad para desarrollar una amplia gama de opciones. Cuanto más alternativas pueda generar, y más diversas sean estas, mayores serán sus posibilidades de encontrar una muy buena opción.

Fuente: S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164-168.

dicen estar 100 por ciento seguros de un resultado, tienden a estar en lo correcto entre 70 y 85 por ciento de las veces.[43] El siguiente es un ejemplo interesante. En una encuesta nacional con muestreo aleatorio, 90 por ciento de los estadounidenses dijo que esperaba ir al cielo. Pero en otra, tan solo 86 por ciento pensaba que la Madre Teresa había ido para allá. ¡Esto habla de un sesgo por exceso de confianza!

Los individuos con *menores* habilidades intelectuales e interpersonales son quienes más sobrestiman su desempeño y su capacidad.[44] También existe una relación negativa entre el optimismo de los empresarios y el desempeño de sus nuevas empresas: cuanto más optimistas, menos exitosos.[45] Es probable que la tendencia a confiar demasiado en sus ideas hace que no planeen la forma de evitar los problemas que pueden surgir.

El exceso de confianza de los inversionistas funciona de diversas maneras.[46] El profesor de finanzas Terrance Odean afirma que "la gente cree saber más de lo que en realidad sabe, y eso le cuesta dinero". Los inversionistas, sobre todo los novatos, no únicamente sobrestiman sus propias habilidades al procesar información, sino también la calidad de la información con la que trabajan. Pruebe su propio nivel de confianza con las inversiones: compare el rendimiento a largo plazo de sus decisiones en el mercado bursátil con respecto a los fondos indexados, y descubrirá que un índice general se desempeña también, o incluso mejor, que las acciones elegidas de manera cuidadosa. La principal razón por las que muchas personas evitan los fondos indexados es porque creen que son mejores que el ciudadano promedio al elegir las acciones, aunque la mayoría de los inversionistas tan solo superan ligeramente al mercado en su conjunto.

Sesgo por anclaje El **sesgo por anclaje** es la tendencia a apegarse a la información inicial y al no ajustarse adecuadamente a la información posterior.[47] Ocurre así porque parece que nuestra mente hace un énfasis exagerado en la primera información que recibe. Las anclas son muy utilizadas por ciertos profesionales para quienes las habilidades de persuasión son importantes: publicidad, administración, política, bienes raíces y derecho. Suponga que dos pilotos, Jason y Glenda, fueron despedidos de sus puestos de trabajo actuales, y después de una extensa búsqueda,

la mejor oferta que reciben es de Delta Airlines. Cada uno ganará el sueldo anual promedio que reciben los pilotos de aviones pequeños que utiliza Delta: $126,000. Jason trabajó como piloto de Pinnacle, una aerolínea regional donde obtenía un salario anual promedio de $82,000. Glenda fue piloto de FedEx, con un salario anual promedio de $200,000. ¿Cuál de los pilotos es más probable que acepte o esté satisfecho con la oferta de Delta? Es evidente que Jason lo hará, ya que está anclado por un salario más bajo.[48]

Cada vez que tiene lugar una negociación también ocurre el anclaje. Cuando un empleador potencial le pregunta cuánto ganaba en su trabajo anterior, es común que su respuesta funcione como anclaje de la oferta que le hará. (Recuerde esto cuando negocie su salario; establezca un ancla elevada, pero realista). Por último, cuanto más precisa sea su ancla, menor será el ajuste. Algunas investigaciones sugieren que los individuos piensan en hacer un ajuste después de que se establece una ancla, como el redondeo de una cifra. Si usted sugiere un salario meta de $55,000, su jefe considerará que entre $50,000 y $60,000 es un intervalo de negociación razonable, pero si menciona $55,650, es más probable que su jefe considere entre $55,000 y $56,000.[49]

Sesgo por confirmación El proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos la información en forma objetiva, pero no es así. La reunimos de manera *selectiva*. El **sesgo por confirmación** representa un caso específico de percepción selectiva. Buscamos la información que reafirma nuestras elecciones del pasado y eliminamos aquella que contradice nuestros juicios.[50] También tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, en tanto que criticamos aquella que los desafía o somos escépticos ante esta. Por lo tanto, es común que la información que obtenemos esté sesgada hacia creencias que ya tenemos. Incluso solemos buscar fuentes que nos digan lo que queremos escuchar, y tendemos a asignar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria. Resulta interesante que somos más proclives al sesgo por confirmación cuando creemos que contamos con buena información y creemos firmemente en nuestras opiniones. Por fortuna, aquellos que consideran que existe una fuerte necesidad de ser precisos en la toma de una decisión son menos propensos al sesgo por confirmación.

Sesgo por disponibilidad Son mucho más las personas que tienen miedo de volar que las que tienen miedo de conducir un automóvil. No obstante, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como conducir, cada semana tendrían que estrellarse dos aeronaves 747 llenas a su máxima capacidad y dejar a todos sus pasajeros muertos, para igualar el riesgo de perecer en un accidente automovilístico. Pero los medios dan mucho mayor cobertura a los accidentes aéreos, por lo que tendemos a sobrestimar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un automóvil.

El **sesgo por disponibilidad** es la tendencia de basar nuestros juicios en la información de la que disponemos con facilidad.[51] Los eventos que evocan emociones, sobre todo si son vívidas o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria, y esto hace que sobrestimemos la probabilidad de eventos muy poco frecuentes, como un accidente de aviación. El sesgo por disponibilidad también explica por qué los gerentes, cuando hacen evaluaciones de desempeño, tienden a dar más peso a las conductas recientes de un empleado que a las de hace seis o nueve meses, o por qué las agencias calificadoras de crédito, como Moody's o Standard & Poor's, pueden asignar puntuaciones muy positivas al basarse en información presentada por los emisores de deudas, quienes tienen el incentivo de ofrecer datos favorables para su caso.[52]

sesgo por anclaje *Tendencia a apegarse a la información inicial, la cual después no se puede ajustar en forma adecuada con la información posterior.*

sesgo por confirmación *Tendencia a buscar información que reafirme las selecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.*

sesgo por disponibilidad *Tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.*

Aumento del compromiso Otra distorsión que se cuela a las decisiones es la tendencia a incrementar el compromiso.[53] El **aumento del compromiso** se refiere a sostener una decisión aun cuando haya evidencias claras de que está equivocada. Por ejemplo, considere un amigo que lleva varios años saliendo con una chica. Aunque admite que la situación no va demasiado bien, asegura que se va a casar con ella. Su justificación es que ya "ha invertido mucho en la relación".

Los individuos aumentan su compromiso con un procedimiento fallido cuando se consideran responsables del fracaso.[54] Es decir, le "meten dinero bueno al malo" para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada, y para evitar tener que admitir que cometieron un error.[55] De hecho, la gente que reúne y considera de forma cuidadosa información consistente con el modelo racional de toma de decisiones es *más* proclive a incrementar el compromiso, que quienes dedican menos tiempo a pensar acerca de sus decisiones.[56] Tal vez han invertido tanto tiempo y energía en tomar sus decisiones, que se han convencido de haber tomado el curso correcto y no actualizan sus conocimientos al obtener nueva información. Muchas organizaciones han sufrido pérdidas grandes debido a que algún directivo se consagró a demostrar que su decisión original era correcta, al continuar asignando recursos a lo que era una causa perdida desde el inicio.

Error de aleatoriedad A la mayoría de nosotros nos gusta creer que tenemos cierto control sobre nuestro mundo y nuestro destino. A la tendencia a creer que es posible predecir el resultado de sucesos aleatorios se le conoce como **error de aleatoriedad**.

La toma de decisiones resulta socavada cuando tratamos de asignar un significado a eventos aleatorios, sobre todo cuando convertimos los patrones imaginarios en supersticiones.[57] Estas pueden ser totalmente artificiales ("nunca tomo decisiones importantes en viernes 13") o haber evolucionado de cierto patrón de conducta previo que fue reforzado (es frecuente que Tiger Woods utilice una playera roja durante la final de un torneo de golf, porque con playeras de ese color ganó muchas competencias juveniles). El comportamiento supersticioso puede ser muy debilitante cuando afecta los juicios cotidianos o sesga decisiones importantes.

Aversión al riesgo Matemáticamente podemos comprobar que lanzar una moneda para ganar $100 vale la garantía de obtener $50. Después de todo, el valor esperado del jugador durante cierto número de ensayos es de $50. Sin embargo, casi cualquier persona, con excepción de los grandes jugadores, preferiría apostar por lo seguro que tomar el riesgo.[58] Para muchos individuos, incluso el lanzamiento de una moneda para ganar $200 no valdría la garantía de obtener $50, ¡aun cuando la apuesta tiene un valor matemático de hasta el doble! La tendencia a preferir algo seguro en vez de arriesgarse se conoce como **aversión al riesgo**.

La aversión al riesgo tiene implicaciones importantes. Para compensar los riesgos inherentes de un salario basado en comisiones, las compañías pagan a estos empleados mucho más dinero que aquellos que reciben un salario fijo. Los empleados que tienen aversión al riesgo prefieren apegarse a la forma establecida de realizar su trabajo, en vez de arriesgarse a utilizar métodos innovadores o creativos. El hecho de apegarse a una estrategia que ha funcionado en el pasado disminuye el riesgo, pero a largo plazo conduce al estancamiento. Los individuos ambiciosos que pueden perder su poder (la mayoría de los gerentes) parecen evitar especialmente el riesgo, ya que quizá no quieren perder en una apuesta todo lo que les ha costado tanto trabajo obtener.[59] Los directores generales que corren el riesgo de ser despedidos también muestran una especial aversión al riesgo, aun cuando una estrategia de inversión más arriesgada quizá beneficiaría a su empresa.[60]

Dado que la gente es menos proclive a aumentar su compromiso en situaciones de gran incertidumbre, las implicaciones de la aversión al riesgo no son tan negativas.[61] Cuando una inversión riesgosa no está rindiendo frutos, la mayoría de la gente preferiría ir a lo seguro y reducir sus pérdidas, pero si piensan que el resultado es algo seguro, entonces continuarán aumentando su compromiso.

En ocasiones, la preferencia por el riesgo se invierte: los individuos prefieren arriesgarse cuando tratan de evitar un resultado negativo.[62] Preferirían correr el riesgo de 50% ante la posibilidad de perder $100, que aceptar con certeza la pérdida de $50. De esta manera, se arriesgarán a perder una gran cantidad de dinero

¿Mito o ciencia?

La toma de decisiones creativa es una actividad del cerebro derecho

Una creencia común en las investigaciones y en la práctica sobre la creatividad es que, mientras que el hemisferio izquierdo del cerebro rige el pensamiento analítico y racional, el hemisferio derecho se relaciona con el pensamiento creativo. Sin embargo, según una revisión reciente de investigaciones en neuropsicología, esta idea aceptada es falsa.

Los neuropsicólogos estudian la creatividad al solicitar a la gente que piense de forma creativa, y miden ese pensamiento de diferentes maneras. En la prueba de asociaciones remotas, los individuos indican cuál palabra vincula una serie de tres palabras (como Descender Actor Polvo; Sal Profundidad Espuma). Otras pruebas piden a los individuos que compongan historias creativas, que escriban los diálogos de historietas o que proporcionen soluciones únicas a problemas hipotéticos inusuales. Mientras los participantes piensan de manera creativa, los investigadores evalúan su actividad cerebral con varias técnicas, como las imágenes por resonancia magnética.

Una revisión reciente de 72 estudios encontró que la actividad del hemisferio cerebral derecho *no* estaba asociada con el pensamiento creativo. Los autores concluyeron: "La creatividad, o cualquier manifestación supuesta de ella, no está especialmente vinculada con el cerebro derecho ni con cualquier región del hemisferio derecho del mismo". De hecho, la revisión reveló que era difícil aislar el pensamiento creativo en una sola región del cerebro.

Otra revisión de 45 estudios llegó a la misma conclusión, y señaló que las diversas formas en que se midieron la creatividad y la actividad cerebral dificultan la posibilidad de hacer generalizaciones.

Tales resultados no desaniman a todos los neuropsicólogos. Uno de ellos, Oshin Vartanian, resumió los hallazgos de la literatura de la siguiente manera: "En un inicio, mucha gente estaba buscando el Santo Grial. Buscaban el módulo de la creatividad en el cerebro; ahora sabemos que es algo más complejo".

Fuentes: A. Dietrich y R. Kanso, "A Review of EEG, ERP, and Neuroimaging Studies of Creativity and Insight", *Psychological Bulletin* 136, núm. 5 (2010), pp. 822-848; R. Ardena, R. S. Chavez, R. Grazioplene y R. E. Jung, "Neuroimaging Creativity: A Psychometric View", *Behavioral Brain Research* 214, núm. 2 (2010), pp. 143-156; y A. McIlroy, "Neuroscientists Try to Unlock the Origins of Creativity", *Globe and Mail* (28 de enero de 2011), descargado el 20 de mayo de 2011, de www.theglobeandmail.com/.

en una sola apuesta, antes que llegar a un acuerdo. Otro ejemplo es tratar de cubrir una conducta moralmente inadecuada, en vez de admitir haber cometido un error, a pesar del riesgo de una cobertura catastrófica de los medios de comunicación o incluso de ir a prisión. Las situaciones estresantes pueden fortalecer la preferencia por el riesgo. En situaciones de estrés, hay mayores probabilidades de que los individuos se comporten de forma arriesgada por resultados negativos, y que muestren aversión al riesgo por resultados positivos.[63]

Sesgo retrospectivo El **sesgo retrospectivo** es la tendencia a creer, en forma equivocada, que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que este se conoce.[64] Cuando tenemos retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que este era relativamente obvio.

Durante los últimos 10 años, la industria de renta de videos ha decaído con rapidez debido a que las tiendas de distribución en línea han ganado el mercado.[65] Hollywood Video se declaró en quiebra en mayo de 2010, y empezó a liquidar sus bienes; Blockbuster interpuso un recurso de bancarrota en septiembre de 2010. Algunos han sugerido que si estas organizaciones hubieran apalancado su marca y recursos de distribución de manera efectiva, si se hubieran apresurado a desarrollar

aumento del compromiso *Incremento del compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.*

error de aleatoriedad *Tendencia de los individuos a creer que pueden pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.*

aversión al riesgo *Tendencia a preferir la ganancia garantizada de una cantidad moderada, en vez de un resultado más riesgoso, incluso si este último pudiera tener un mayor beneficio.*

sesgo retrospectivo *Tendencia por la que creemos en forma equivocada que habríamos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que este se conoce realmente.*

un servicio basado en Internet, como lo hace Netflix, y hubieran fomentado una distribución de bajo costo en tiendas de abarrotes y de conveniencia, como lo hace Redbox, hubieran podido evitar el fracaso. Aunque tal vez parezca obvio actualmente, muchos expertos, con la información adecuada, no lograron ver esas dos importantes tendencias para dar un giro a la industria.

Desde luego, después del hecho es fácil ver que la combinación de una distribución automatizada y de pedidos por correo superaría al negocio tradicional de renta física de películas. De manera similar, el antiguo director general de Merrill Lynch, John Thain y muchos otros ejecutivos de Wall Street se culparon por no ver lo que ahora es evidente (que los precios de los bienes raíces estaban inflados, que se realizaron demasiados préstamos riesgosos y que los valores de muchas "cuestiones seguras" se basaban en suposiciones frágiles). Aunque las críticas podrían tener algún mérito, las cosas suelen ser muy claras en retrospectiva. Como escribió Malcolm Gladwell, autor de *Blink* y *The Tipping Point*: "Lo que es evidente en retrospectiva, rara vez queda claro antes de que ocurra".[66]

El sesgo retrospectivo disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Nos permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos, y puede generar una falsa confianza. Si, por ejemplo, la exactitud real de sus predicciones es de únicamente 40 por ciento pero usted piensa que es de 90, es probable que tenga exceso de confianza y esté menos dispuesto a cuestionar su habilidad de pronóstico.

Aplicación: Toma de decisiones financieras Es probable que este análisis sobre los errores en la toma de decisiones le haya hecho pensar en la forma en que las organizaciones y los individuos toman decisiones financieras. ¿Las decisiones erróneas afectan los mercados de capital e incluso generan crisis como el colapso financiero de 2008? ¿Cómo afectan los errores y los sesgos las decisiones financieras? Los expertos han identificado varias formas en que esto sucede.[67]

Uno de los problemas esenciales que originó la crisis financiera fueron los grandes préstamos que se hicieron a individuos que no podían rembolsarlos, y que las compañías financieras compraron estas deudas sin darse cuenta de las bajas probabilidades de recuperar su dinero. Por tanto, uno de los principales factores fue un sesgo por exceso de confianza, tanto por parte de los prestamistas como de los prestatarios, sobre la capacidad para liquidar los préstamos. La



Cuando la compañía estadounidense de servicios financieros internacionales Lehman Brothers fracasó, muchos culparon a Richard Fuld, su director ejecutivo. Lo acusaron de sesgos por exceso de confianza, por confirmación y por anclaje, así como de una falta de conocimientos sobre los complejos instrumentos de inversión económica. Incluso cuando Lehman Brothers seguía publicando la pérdida de miles de millones de dólares, Fuld seguía mostrando confianza en que el banco de inversiones era fuerte, y rechazó las críticas del fracaso de su empresa para valorar sus activos de forma precisa. Los comentarios de los antiguos empleados y de los transeúntes que culpaban a Fuld de la bancarrota se plasmaron en el retrato elaborado por un artista y colocado al frente de las oficinas de Lehman en la ciudad de Nueva York.

Fuente: Louis Lanzanop/AP Images



Fuente: Basado en C. Merkle y M. Weber, "True Overconfidence – The Inability of Rational Information Processing to Account for Apparent Overconfidence" (marzo de 2009). Disponible en SSRN: http://ssrn.com/abstract=1373675

mayoría de los estudios sugiere que las personas están más dispuestas a realizar compras a crédito y a gastar más dinero cuando sienten confianza. Aunque los expertos no lograron ser más precisos en la predicción de los resultados financieros que las personas sin conocimientos o habilidades en finanzas, *confiaban* más en sus predicciones. Por desgracia, conforme disminuye la confianza ante la presencia de información sobre una economía alicaída, los negocios y los consumidores se vuelven más conservadores en sus gastos. Esto, a la vez, disminuye la demanda de productos y servicios, empeorando así la crisis económica en un círculo vicioso.

El exceso de confianza no es la única decisión errónea implicada en la crisis económica. De manera intencional, los inversionistas evitan la información negativa sobre las inversiones, que es un ejemplo del sesgo de confirmación. Es probable que los prestamistas hayan subestimado los problemas potenciales en las cuentas de los prestatarios al realizar los préstamos, y que los corredores hayan ignorado información acerca de los problemas potenciales de los complejos productos derivados al tomar decisiones de compra. Una vez que se liquida un préstamo, los prestamistas también ignoran de manera selectiva los efectos negativos de la deuda, aumentando así la probabilidad de que realicen préstamos inadecuados en el futuro.

¿Qué se podría hacer para evitar que vuelva a ocurrir esta situación en el futuro? Tal vez los inversionistas y los consumidores necesitan ser más cautelosos al considerar si su nivel de confianza coincide con su capacidad de pago en el futuro. También es siempre una buena idea buscar información que contradiga sus inclinaciones iniciales, con la finalidad de asegurarse de observar el panorama completo. Se debe tener cuidado de no incurrir en un sesgo retrospectivo y, una vez terminadas las crisis financieras, concluir que debió haber sido evidente que ocurrirían problemas.



¿Soy una persona que toma decisiones cuidadosas?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD o en línea), realice la actividad IV.A.2 (Am I a Deliberate Decision Maker?). ¿Es mejor tomar las decisiones de forma más cuidadosa? ¿Por qué?

Influencias sobre la toma de decisiones: diferencias individuales y restricciones organizacionales

Ahora se estudiarán los factores que influyen en la manera en que las personas deciden, y el grado en que son susceptibles de cometer errores y tener sesgos. Examinaremos las diferencias individuales y las restricciones organizacionales.

Diferencias individuales

7 Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

En la práctica, la toma de decisiones se caracteriza por la racionalidad acotada, los sesgos y los errores comunes, y el uso de la intuición. Además, hay diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional. En esta sección se estudiarán dos variables individuales: la personalidad y el género.

Personalidad Las escasas investigaciones que se han realizado hasta ahora sobre la personalidad y la toma de decisiones sugiere que la personalidad influye en las decisiones. Examinemos ahora la meticulosidad y la autoestima (ambas ya analizadas en el capítulo 5).

Algunas facetas específicas de la meticulosidad más que el rasgo general pueden afectar el aumento del compromiso (descrito anteriormente).[68] En realidad, dos de las facetas de la meticulosidad (la lucha por el logro y el sentido del deber) tienen efectos opuestos. Es más probable que los individuos que buscan el logro aumenten su compromiso, en tanto que es más difícil que lo hagan quienes tienen más sentido del deber. ¿Por qué? Por lo general, la gente orientada al logro detesta fallar, por lo que aumentan su compromiso con la esperanza de evitar el fracaso. Sin embargo, las personas con sentido del deber están más inclinadas a hacer lo que consideran que es mejor para la organización. En segundo lugar, los individuos que buscan el logro parecen ser más susceptibles al sesgo retrospectivo, quizá porque tienen una necesidad mayor de justificar sus acciones.[69] Por desgracia, no existen evidencias de si las personas con sentido del deber son inmunes a este tipo de sesgo.

Por último, la gente que tiene autoestima alta está muy motivada a conservarla así y, para ello, utilizan el sesgo al servicio del yo. Es decir, atribuyen sus fallas a otros y se acreditan éxitos ajenos.[70]

Género Las investigaciones recientes sobre la reflexión brindan información sobre las diferencias de género en la toma de decisiones.[71] La *reflexión* consiste en reflejarse a la distancia. En términos de toma de decisiones, significa meditar mucho en los problemas. Tras 20 años de estudio se ha encontrado que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Es más frecuente que estudien con detalle los problemas antes de tomar una decisión y vuelvan a reflexionar sobre ella después de haberla tomado. Es probable que esto permita considerar con más cuidado tanto los problemas como las elecciones. Sin embargo, también podría hacer que los problemas sean más difíciles de resolver, que haya mayor arrepentimiento por decisiones del pasado y que aumente la depresión. Las mujeres tienen el doble de probabilidades que los hombres de desarrollar una depresión.[72]

No está claro porque las mujeres reflexionan más que los hombres. Una hipótesis establece que los padres estimulan y refuerzan las expresiones de tristeza y ansiedad más en las niñas que en los niños. Otra es que las mujeres, más que los hombres, basan su autoestima y bienestar en lo que los demás piensen de ellas. Una tercera es que las mujeres tienen más empatía y se ven más afectadas por los eventos de las vidas de otros, por lo que tienen más cuestiones sobre las cuales reflexionar.

Hacia los 11 años de edad, las mujeres ya reflexionan más que los hombres. Pero parece que esta diferencia de género disminuye con la edad. Las diferencias son mayores en los adultos jóvenes y menores después de los 65 años de edad, la etapa de menor reflexión tanto en hombres como en mujeres.[73]

Dilema ético

¿Cuáles normas éticas se deben seguir?

Como se indica en el capítulo, en las diferentes culturas existen distintos estándares para los comportamientos éticos. Los gerentes que trabajan en contextos internacionales a menudo se enfrentan a problemas complejos cuando una conducta aceptable en la oficina de su país de origen es inaceptable en las culturas locales, y a la inversa.

¿Qué tan difícil es establecer una política global para la toma de decisiones éticas? Considere los siguientes ejemplos. Los individuos que provienen de culturas con altas puntuaciones en la dimensión de distancia del poder de Hofstede, como en Latinoamérica, son más proclives a considerar que el soborno es aceptable, que los habitantes de países con menor distancia del poder, como Estados Unidos y gran parte de Europa. Un escándalo internacional ocurrió después de que la corporación alemana Siemens entregó dinero para sobornos cuando operaba en África, aunque los ejecutivos de la compañía en un inicio afirmaron que estas acciones eran consistentes con las prácticas de negocios locales. Este tipo de diferencias no significa que la ética de los negocios sea "más alta" o "más baja" en distintos países. Aun cuando los ejecutivos estadounidenses podrían estar en contra del soborno, en ocasiones lo considerarían ético y necesario para despedir a los trabajadores durante tiempos económicos difíciles, mientras que en otras culturas los despidos se consideran una traición a la relación entre los trabajadores y sus empleadores.

Entonces, ¿cómo deciden los gerentes cuales estándares éticos deberían seguir? ¿Es mejor actuar de manera consistente con la propia cultura, o bien, adoptar los estándares éticos de las naciones donde operan? Esta pregunta no es fácil de responder. Los expertos en ética sugieren que los líderes tienen que respetar los valores universales de la vida y el bienestar humanos, al elaborar sus códigos internacionales de ética, y señalan que existen pocos casos en que los valores entren directamente en conflicto (ninguna cultura fomenta de manera activa el soborno como un acto moral; la diferencia radica en que algunas sociedades lo consideran menos grave que otras).

Fuentes: Basado en L. J. Thompson, "The Global Moral Compass for Business Leaders", *Journal of Business Ethics* 93, núm. S1 (2010), pp. 15-32; C. Baughn, N. L. Bodie, M. A. Buchanan y M. B. Bixby, "Bribery in International Business Transactions", *Journal of Business Ethics* 92, núm. 1 (2010), pp. 15-32; y T. Patel y A. Scaefer, "Making Sense of the Diversity of Ethical Decision Making in Business: An Illustration of the Indian Context", *Journal of Business Ethics* 90, núm. 2 (2009), pp. 171-186.

Habilidad mental Sabemos que las personas con mayores niveles de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor rapidez, de resolver los problemas con mayor precisión, y de aprender de forma más rápida, de modo que se podría esperar que también sean menos susceptibles a los errores de decisión comunes. Sin embargo, parece que la habilidad mental tan solo ayuda a la gente a evitar algunos errores.[74] Los individuos inteligentes también tienen altas probabilidades de ser víctimas del anclaje, del exceso de confianza y del aumento de compromiso, tal vez debido a que el simple hecho de ser inteligente no los alerta ante la posibilidad de ser demasiado confiados o defensivos a nivel emocional. Lo anterior no significa que la inteligencia no intervenga. Una vez advertidas sobre los errores en la toma de decisiones, los individuos más inteligentes aprenden rápidamente a evitarlos. También son mejores para evitar los errores lógicos, como los falsos silogismos o la interpretación incorrecta de los datos.

Diferencias culturales El modelo racional no toma en cuenta las diferencias culturales, así como tampoco lo hace la enorme cantidad de investigación del CO sobre la toma de decisiones, aun cuando, por ejemplo, los indonesios no necesariamente toman las decisiones de la misma forma que los australianos. Por tanto, es necesario reconocer que los antecedentes culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad, y el hecho de que las decisiones organizacionales las deba tomar un solo gerente de manera autocrática o de manera colectiva en grupos.[75]

Las culturas difieren con respecto a su orientación en el tiempo, a la importancia que asignan a la racionalidad, a su creencia en las habilidades de las personas para resolver problemas, y a su preferencia por la toma colectiva de decisiones. Las diferencias en la orientación en el tiempo sirven para entender por qué los gerentes de Egipto toman las decisiones a un ritmo mucho más lento y de manera más cuidadosa que sus contrapartes estadounidenses. Mientras que la racionalidad es muy valorada en Norteamérica, no ocurre lo mismo en otras partes del mundo. Un gerente nortea-

mericano podría tomar una decisión importante de manera intuitiva, sabiendo que es importante aparentar que procede de manera racional, ya que la racionalidad es muy valorada en Occidente. En lugares como Irán, donde la racionalidad no es tan fundamental como otros factores, no es necesario esforzarse tanto por parecer tan racional.

Algunas culturas hacen hincapié en la solución de problemas, en tanto que otras se concentran en aceptar las situaciones tal como son. Estados Unidos cae en la primera categoría, mientras que Tailandia e Indonesia son ejemplos de la segunda. Como los gerentes que se dedican a la solución de problemas creen que pueden y deben modificar las situaciones para su propio beneficio, es probable que los gerentes estadounidenses identifiquen un problema mucho tiempo antes que un directivo tailandés o indonesio. Los gerentes japoneses están mucho más orientados hacia la toma de decisiones grupal que los estadounidenses. Los japoneses valoran la conformidad y la cooperación, de manera que antes de que los directores nipones tomen una decisión importante, reúnen una gran cantidad de información, la cual utilizan para tomar decisiones consensuadas en grupo. En resumen, es probable que existan diferencias culturales importantes en la toma de decisiones pero, por desgracia, aún no existen investigaciones suficientes que las identifiquen.

Restricciones organizacionales

Las organizaciones llegan a establecer restricciones para quienes toman decisiones, lo cual hace que se desvíen del modelo racional. Por ejemplo, los gerentes conforman sus decisiones de modo que reflejen la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas de su organización, que cumplan con sus regulaciones formales y que satisfagan las restricciones de tiempo a que están sujetos. Las situaciones precedentes también suelen limitar las decisiones.

Evaluación del desempeño Los gerentes están muy influidos por los criterios con los cuales se los evalúa. Si un gerente divisional cree que las plantas de manufactura bajo su responsabilidad operan mejor cuando él no escucha nada negativo, no debería sorprender que sus gerentes de planta dediquen una buena parte de su tiempo a asegurarse de que no reciba información negativa alguna.

Sistemas de recompensas El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales. Si la organización premia la aversión al riesgo, es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras. Desde la década de 1930 y hasta mediados de la década de 1980, General Motors proporcionó de manera consistente ascensos y bonos a los gerentes que mantenían un perfil bajo y evitaban las controversias. Estos ejecutivos se volvieron muy adeptos a eludir los temas polémicos y a dejar que las decisiones controvertidas las tomaran los comités.

Regulaciones formales David González, gerente de un turno en el restaurante Taco Bell de San Antonio, Texas, describe así las restricciones que enfrenta en su puesto de trabajo: "Hay reglas y reglamentos casi para todas las decisiones que tomo, desde cómo hacer una burrita hasta la frecuencia con que se limpian los sanitarios. En mi trabajo no tengo mucha libertad de elección". La situación de David no es única. Todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, crean reglas y políticas para programar las decisiones y lograr que los individuos actúen en la forma esperada. Desde luego, para lograrlo limitan las alternativas de decisión.

Restricciones de tiempo impuestas por el sistema Casi todas las decisiones importantes tienen fechas límite explícitas. Un informe sobre el desarrollo de un nuevo producto tendría que estar listo el primer día del mes ante el comité ejecutivo que lo revisará. A menudo este tipo de condiciones hacen difícil, si no imposible, que los gerentes reúnan toda la información con la que quisieran contar antes de tomar la decisión final.

Antecedentes históricos Antecedentes históricos Las decisiones no se toman en el vacío; tienen un contexto. De hecho, las decisiones individuales son puntos en una serie continua de decisiones. Las decisiones tomadas en el pasado son fantas-



Las regulaciones formales perfilan las decisiones que toman los trabajadores de los restaurantes McDonald's en todo el mundo. La compañía estandariza el comportamiento del personal en sus establecimientos. McDonald's requiere que sus trabajadores sigan reglas y regulaciones para la preparación de alimentos y el servicio, con la finalidad de cumplir con sus elevados estándares en la calidad y seguridad de sus productos, así como de un servicio confiable y amigable. Por ejemplo, McDonald's exige que se sigan 72 protocolos de seguridad diariamente en cada uno de sus restaurantes, como parte de la rutina diaria de supervisión de los gerentes.

Fuente: Newscom

mas que acechan y limitan las decisiones actuales. Se sabe que el factor que más determina el monto de cualquier presupuesto anual es el presupuesto del año anterior.[76] Las elecciones que se hagan en la actualidad son, en gran medida, el resultado de las que se han hecho en el curso de los años.

¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones?

8 Comparar los tres criterios de ética en las decisiones.

Los aspectos éticos deben ser un criterio importante en la toma de decisiones de toda organización. En esta sección se presentan tres formas diferentes de dar a las decisiones un marco de ética.[77]

Tres criterios éticos de decisión

El primer punto de referencia ético es el **utilitarismo**, según el cual las decisiones se toman tan solo con base en sus *resultados*, con el objetivo ideal de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas. Esta visión tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades elevadas.

Otro criterio ético consiste en tomar decisiones que sean consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales, tal como se establece en documentos como la Declaración de Derechos Universales. Hacer énfasis en los *derechos* significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Este criterio protege a los **informantes** cuando revelan a los medios de comunicación, o al gobierno, los actos inmorales de una organización sobre la base de su derecho a la libertad de expresión.

utilitarismo *Sistema donde las decisiones se toman para brindar el mayor beneficio al número más grande de personas.*

informantes *Individuos que reportan al exterior las prácticas carentes de ética que realiza su empleador.*

Un tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la *justicia* y una distribución equitativa de los beneficios y los costos. Es común que los miembros de los sindicatos vean con buenos ojos este enfoque, ya que justifica el pago del mismo salario para un puesto de trabajo determinado, sin importar las diferencias de desempeño, así como el uso de la antigüedad como el principal determinante en las decisiones de despidos.

Cada criterio tiene ventajas y desventajas. Centrarse en el utilitarismo fomenta la eficacia y productividad, pero quizá provoque que se ignoren los derechos de ciertos individuos, sobre todo de aquellos con una representación minoritaria. El uso de los derechos protege a los individuos de recibir daño y es consistente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente de trabajo inflexible que obstaculice la productividad y la eficiencia. Centrarse en la justicia protege los intereses de los menos poderosos y con poca representación, pero estimula un sentimiento de privilegios que podría reducir la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad.

Quienes toman las decisiones, en particular en organizaciones con fines de lucro, tienden a sentirse cómodos con el utilitarismo. Muchas acciones cuestionables, como los despidos masivos, se justifican en nombre de lo "más conveniente" para la organización y los accionistas. No obstante, muchos críticos afirman que es necesario cambiar ese punto de vista.[78] El interés público por los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los gerentes desarrollen estándares de ética basados en criterios que no sean utilitaristas. Esto plantea un desafío, ya que satisfacer los derechos individuales y la justicia social provoca mucho más ambigüedades que los criterios utilitaristas, como la eficiencia y las utilidades. Sin embargo, mientras que en términos utilitaristas se justifican decisiones como subir los precios, vender productos con efectos nocivos sobre la salud del consumidor, cerrar plantas ineficaces, despedir a grandes números de empleados y trasladar la producción al extranjero para reducir los costos, este ya no puede ser el único criterio con el que se juzgue cuáles son buenas decisiones.

Aumento de la creatividad en la toma de decisiones

9 Definir *creatividad* y analizar el modelo de los tres componentes de la creatividad.

Aun cuando el modelo racional de la toma de decisiones con frecuencia mejora la situación, el individuo que las toma también necesita **creatividad**, es decir, la habilidad para generar ideas novedosas y útiles,[79] las cuales difieren de lo que se ha hecho antes, pero que resultan adecuadas para el problema que surge.

La creatividad permite que quien toma las decisiones evalúe y entienda por completo el problema, incluyendo el hecho de ver los problemas que otros no son capaces de detectar. L'Oreal hace que sus gerentes realicen ejercicios de creatividad como cocinar o componer música, y la escuela de administración de la Universidad de Chicago pide a sus estudiantes de la maestría en negocios que realicen cortometrajes sobre sus experiencias.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

Potencial creativo La mayoría de las personas tienen un potencial creativo útil. Sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar las rutinas psicológicas que muchos de nosotros utilizamos, y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

La creatividad excepcional escasea. Todos conocemos a genios creativos en la ciencia (Albert Einstein), el arte (Pablo Picasso) y los negocios (Steve Jobs). Pero, ¿qué hay del individuo común? Es probable que la gente inteligente y quienes obtienen puntuaciones altas en la dimensión de apertura a la experiencia (véase el capítulo 5) sea más creativa.[80] Otros rasgos de los individuos creativos son la independencia, la confianza en sí mismos, la proclividad al riesgo, un locus de control interno, la tolerancia a la ambigüedad, poca necesidad de estructura y perseverancia.[81] El verse expuesto a diversas culturas también mejora la creatividad.[82] De esta manera, aceptar una asignación internacional, o incluso unas vacaciones en el extranjero, podría activar el proceso creativo.

Un estudio sobre la creatividad durante la vida de 461 hombres y mujeres reveló que menos de uno por ciento eran excepcionalmente creativos,[83] 10 por ciento muy creativos y cerca de 60 por ciento algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros tiene potencial creativo; únicamente necesitamos aprender a liberarlo.

Modelo de los tres componentes de la creatividad ¿Qué podrían hacer los individuos y las organizaciones para estimular la creatividad de su fuerza laboral? La mejor respuesta reside en el **modelo de los tres componentes de la creatividad**,[84] el cual propone que la creatividad individual en esencia requiere experiencia, pensamiento creativo y motivación intrínseca hacia la tarea. Los estudios confirman que cuanto más elevado sea el nivel que alcancen los tres componentes, mayor será la creatividad.

La *experiencia* es el fundamento de todo el trabajo creativo. El guionista de cine, productor y director Quentin Tarantino pasó su juventud trabajando en una tienda de renta de videos, donde obtuvo un conocimiento enciclopédico del cine. El potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen aptitudes, conocimiento, eficiencia y experiencias similares en su campo de trabajo. Por ejemplo, usted no esperaría que alguien con un conocimiento mínimo de programación fuera un ingeniero de software muy creativo.

El segundo componente de la creatividad son las *habilidades para el pensamiento creativo*, las cuales abarcan características personales asociadas con la creatividad, como la habilidad para utilizar analogías y el talento para ver las situaciones ordinarias a la luz de un punto de vista diferente.

Un metanálisis de 102 estudios encontró que los estados de ánimo positivos aumentan la creatividad, aunque depende del tipo de humor positivo que se considere.[85] Estados de ánimo como la felicidad, que fomentan la interacción con el mundo, conducen más hacia la creatividad que los estados de ánimos pasivos, como la tranquilidad. Ello significa que el consejo común de relajarse y aclarar la mente para desarrollar ideas creativas podría ser incorrecto. Sería mejor lograr un estado de ánimo alegre y, luego, considerar el trabajo como una oportunidad para divertirse y experimentar. Los estados de ánimo negativos no siempre tienen el mismo efecto sobre la creatividad. Parece que los ánimos negativos pasivos, como la tristeza, no tienen un gran efecto, pero los negativos orientados a la evitación, como el temor y la ansiedad, reducen la creatividad. El hecho de sentirse amenazado reduce el deseo de probar nuevas actividades; la aversión al riesgo aumenta cuando se siente temor. Sin embargo, parece que los estados de ánimo negativos activos, como el enojo, aumentan la creatividad, sobre todo cuando la tarea se toma con seriedad.

Rodearse de gente creativa suele incrementar la inspiración, en especial si se tiene un "bloqueo" de la creatividad.[86] Un estudio reveló que los "vínculos débiles" con personas creativas conocerlos, pero no muy bien facilita la creatividad, ya que son un recurso al que se puede recurrir en caso necesario, pero no son tan cercanos para bloquear los pensamientos independientes individuales.[87]

El uso eficaz de analogías permite a quienes toman decisiones adoptar una idea que pertenece a un contexto y aplicarla en otro. Uno de los ejemplos más famosos fue la observación que hizo Alejandro Graham Bell de que sería posible aplicar la manera en que funciona el oído a su "caja parlante". Notó que los huesillos del aparato auditivo eran operados por una membrana delgada y delicada, y se preguntó por qué otra más gruesa y resistente no sería capaz de mover un elemento de acero. A partir de esa analogía, concibió el teléfono. Pensar en términos de analogías es una labor intelectual compleja, la cual sirve para explicar la relación de las habilidades cognitivas con la creatividad. Un estudio demostró este efecto al descubrir que los niños que obtenían puntuaciones altas en pruebas de habilidad cognitiva a los 13 años eran significativamente más proclives a tener logros creativos en su vida profesional 25 años después.[88]

Algunas personas han desarrollado aptitudes creativas porque son capaces de mirar los problemas de una manera nueva. Hacen que lo extraño resulte familiar y lo que es familiar parezca extraño.[89] Por ejemplo, casi todos pensamos que las gallinas ponen huevos, pero ¿a cuántos se nos ha ocurrido que una gallina tan solo sea el medio que tiene un huevo de crear otro huevo?

creatividad *Habilidad para generar ideas novedosas y útiles.*

modelo de los tres componentes de la creatividad *Propone que la creatividad individual requiere experiencia, pensamiento creativo y motivación intrínseca hacia la tarea.*

Las personas creativas suelen amar su trabajo, hasta el punto de llegar a parecer una obsesión. El elemento final del modelo de los tres componentes de la creatividad es la *motivación intrínseca hacia la tarea*. Se refiere al deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad *potencial* en ideas creativas *reales*. Algunos elementos del ambiente que estimulan la creatividad incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva; las recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo; suficientes recursos financieros, materiales y de información; libertad para decidir cuál trabajo va a hacerse y cómo; un supervisor que se comunica con eficacia, confía en los demás y apoya al equipo de trabajo; e integrantes de grupos de trabajo que se dan apoyo y confianza mutuos.[90]

Diferencias internacionales No existen estándares éticos globales,[91] como lo demuestran las diferencias entre Asia y el Occidente.[92] Como el soborno es común en países como China, un canadiense que trabajara en este país enfrentaría el dilema de si debería pagarlo para asegurar un negocio, ya que es una parte aceptada en la cultura de esa nación. Un gerente de una gran compañía estadounidense que operaba en China sorprendió robando a un empleado y, de acuerdo con la política empresarial, lo despidió y entregó a las autoridades locales. Después se horrorizó al saber que el trabajador había sido ejecutado de inmediato.[93]

Aunque los estándares éticos parezcan ambiguos en Occidente, los criterios que definen lo correcto e incorrecto son mucho más claros que en Asia, donde hay pocos asuntos que sean blancos o negros; la mayoría de estos son tonalidades de gris. Si desean contar con estándares elevados y prácticas consistentes, las organizaciones globales deben establecer principios éticos para la toma de decisiones en países como India y China, y modificarlos para que reflejen las normas culturales.



¿Qué tan creativo soy?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad I.A-5 (How Creative Am I?).

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Percepción Los individuos no basan su comportamiento únicamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es.

- El hecho de que un gerente planee y organice con éxito o no el trabajo de los subalternos y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es mucho menos importante, que cómo perciban estos últimos los esfuerzos de su gerente.
- Los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el salario justo, las evaluaciones del desempeño y las condiciones laborales. Para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar la manera en que los individuos perciben su puesto de trabajo.

Las listas de verificación conducen a mejores decisiones

PUNTO

Mientras que la vida y la existencia en ocasiones cambian según las grandes decisiones, a menudo las más importantes son las pequeñas decisiones. Nuestra incapacidad para seguir los protocolos cotidianos y de rutina convierte al mundo en un lugar más peligroso para nosotros y para los demás. Veamos algunos ejemplos...

Casi 100,000 pacientes estadounidenses mueren cada año debido a la negligencia de médicos y enfermeras al cumplir instrucciones sencillas. Esto es verdad. Las infecciones adquiridas en los hospitales matan a esa cantidad de seres humanos cada año, y casi todas esas muertes son totalmente evitables.

La mayoría de los accidentes aéreos ocurren debido a que los pilotos ignoran las reglas. La incapacidad de los pilotos para seguir los protocolos es el principal factor en la mayor parte de los incidentes y desastres.

Una forma importante de evitar dichos errores consiste en utilizar listas de verificación.

Un nuevo libro, *The Checklist Manifesto*, apoya el uso de un método con listas de verificación. El autor del libro, el cirujano de la Escuela de Medicina de Harvard, Atul Gawande, señala que: "El volumen y la complejidad de lo que sabemos ha excedido nuestra capacidad para utilizar sus beneficios de manera correcta, segura o confiable". A menos, desde luego, que utilicemos listas de verificación.

El doctor Peter Pronovost, especialista en cuidados intensivos del hospital Johns Hopkins, creó su propia lista de verificación para la sala de operaciones, la cual incluye algunos "procedimientos obvios" como lavarse las manos con jabón, colocar paños quirúrgicos sobre el paciente y apósitos estériles sobre las incisiones. Un año después de la adopción de la lista de verificación en el hospital, la tasa de infecciones postoperatorias se redujo de 11 a cero por ciento.

Según Gawande, al utilizar una lista de verificación para mejorar las decisiones, es necesario tener en cuenta las siguientes pautas:

- Incluir todas las tareas "sencillas pero fundamentales" para que no se pasen por alto.
- Hacer obligatorio que los miembros del equipo informen a los demás cuando se complete (o no) uno de los puntos de la lista.
- Facultar a los miembros del equipo para que cuestionen a sus superiores acerca de la lista de verificación.
- Permitir la improvisación en circunstancias poco comunes.
- Probar de manera exhaustiva la lista de verificación antes de implementarla.

Gawande afirma que las listas de verificación no únicamente son importantes para las decisiones médicas; las industrias de ingeniería, negocios, tecnología, seguridad y transporte se beneficiarían de un mayor desarrollo y uso de las listas de verificación en la toma de decisiones cotidiana.

Como señaló un gerente de proyectos: "Las listas de verificación adecuadas describen con detalle tanto la secuencia de actividades necesarias, como los artículos de la lista que se requieren para garantizar la comunicación entre los participantes de un proyecto".

CONTRAPUNTO

Las listas de verificación funcionan bien, excepto cuando no lo hacen.

Las listas de verificación presentan una paradoja que pone en duda su utilidad: cuanto más compleja sea la toma de decisiones, más evidente será la importancia de la lista de verificación. Sin embargo, cuanto más compleja sea la toma de decisiones, menos probable será que se pueda o deba utilizar la lista de verificación. En ocasiones, el uso de estas listas requiere de una enorme cantidad de tiempo. Conducir un automóvil es un proceso rutinario pero complejo. ¿Utiliza usted una lista de verificación en su automóvil cada vez que se sienta frente al volante?

Además, por su naturaleza, las tareas complejas pueden plantear problemas que rebasan el ámbito de la lista de verificación. Lo último que necesitamos para resolver problemas inesperados o complicados es el uso incuestionable de una lista de verificación que resulte inadecuada para la situación específica.

De hecho, uno de los problemas de muchas malas decisiones es que con demasiada frecuencia se sigue una estrategia heurística, donde casi no se analiza si los supuestos subyacentes siguen siendo verdaderos. Si algo aprendimos de la crisis financiera es que este modelo de heurística sólo es tan bueno como sus supuestos. Suponga que los precios de la vivienda se valúan de manera adecuada y que probablemente continúen aumentando, y esto hará que sea muy lógico realizar préstamos de forma dinámica. Countrywide y Fannie Mae contaban con todo tipo de reglas, protocolos y listas de verificación, las cuales obedecieron al tomar decisiones de préstamos que resultaron catastróficas.

Como señaló Sandeep Jauhar, otro médico y escritor, acerca de la toma de decisiones médicas, los partidarios de las listas de verificación a menudo ignoran las consecuencias involuntarias. Las aseguradoras remuneran a los médicos por llenar los cuadros en las listas de verificación como en la prescripción de antibióticos aun cuando no haya evidencia que las justifique. Dado que este protocolo fomenta el crecimiento de las bacterias resistentes a los antibióticos, todos estamos en peligro por este comportamiento tan apegado a las listas de verificación.

Deseamos creer que vivimos en un mundo donde los errores en la toma de decisiones se pueden resolver con facilidad. Podríamos suavizar algunas decisiones si aprendemos más acerca de los errores cometidos, pero uno de los principales puntos de aprendizaje es que necesitamos respetar mucho más nuestra gran susceptibilidad ante los errores. Las listas de verificación proporcionan una falsa sensación de seguridad y la ignorancia sobre los casos en que causan más problemas de los que resuelven.

Fuentes: S. Jauhar, "One Thing After Another", *New York Times Book Review* (24 de enero de 2010), p. 7; C. Arnst, "Make a List. Check it Twice", *Bloomberg Businessweek* (22 de febrero de 2010), pp. 78-79; J. Ross, "The Checklist Manifesto and the Digital Divide", *Forbes* (27 de julio de 2010), descargado el 7 de mayo de 2011, de www.forbes.com.

- El ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción laboral también son reacciones ante las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo.
- La conclusión que obtenga el empleado acerca de si su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a entender la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

Toma de decisiones individual Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por ello la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento. En ciertas situaciones de decisión, las personas siguen el modelo racional de toma de decisiones. Pocas decisiones importantes son tan sencillas o carentes de ambigüedad como para que se apliquen los supuestos del modelo racional. Por consiguiente, los individuos buscan soluciones que sean satisfactorias en lugar de óptimas, lo cual introduce sesgos y prejuicios en el proceso de decisión, así cómo el uso de la intuición.

¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar su toma de decisiones? Se sugieren las siguientes cuatro opciones.

- Analice la situación. Ajuste su método de toma de decisiones a la cultura nacional donde opere, así como a los criterios que su organización evalúa y recompensa. Por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no debería sentirse inclinado a seguir el modelo racional de toma de decisiones o siquiera a intentar que las decisiones que tome parezcan racionales. De manera similar, las organizaciones difieren en términos de la importancia que dan al riesgo, al uso de grupos de trabajo y a otras cuestiones parecidas. Adecue su método de decisión para garantizar que sea compatible con la cultura de la organización.
- En segundo lugar, manténgase alerta ante los sesgos. Después, trate de minimizar su efecto. En la figura 6-4 se presentan algunas sugerencias.
- En tercer lugar, combine el análisis racional con la intuición. Estos métodos de toma de decisiones no entran en conflicto. Al combinarlos realmente puede incrementar la eficacia de sus decisiones. Conforme aumente su experiencia directiva, deberá sentir mayor confianza al ubicar sus procesos intuitivos por encima de su análisis racional.
- Por último, trate de aumentar su creatividad. Busque abiertamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos desde ángulos distintos y utilice analogías. Intente eliminar las barreras del trabajo y organizacionales que obstaculicen su creatividad.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es la percepción y cuáles factores influyen en ella?

2 ¿Cuál es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son los tres determinantes de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?

3 ¿Cuáles son los atajos (simplificaciones) que la gente utiliza con frecuencia al formarse juicios sobre los demás?

4 ¿Cuál es la relación entre la percepción y la toma de decisiones? ¿Cómo se influyen entre sí?

5 ¿Cuál es el modelo racional de la toma de decisiones? ¿En qué se diferencia de la racionalidad acotada y de la intuición?

6 ¿Cuáles son algunos de los sesgos o errores comunes que cometen las personas al tomar decisiones?

7 ¿Cuáles son las influencias que las diferencias individuales, las restricciones organizacionales y la cultura tienen sobre la toma de decisiones?

8 ¿Las decisiones carentes de ética dependen más de quien toma la decisión o de su ambiente laboral? Explique su respuesta.

9 ¿Qué es la creatividad y cuál es el modelo de los tres componentes de la creatividad?

EJERCICIO PRÁCTICO Sesgos en la toma de decisiones

Paso 1
Resuelva cada uno de los siguientes problemas.

1. Las diez corporaciones siguientes fueron clasificadas por la revista *Fortune* entre las 500 más importantes de Estados Unidos, de acuerdo con su volumen de ventas en 2008:
   Grupo A: Apple Computer, Hershey Foods, Kellogg's, McDonald's, U.S. Airways
   Grupo B: Altria Group, AmerisourceBergen, Cardinal Health, McKesson, Valero Energy
   ¿Cuál grupo (A o B) diría que tuvo el mayor volumen de ventas total? ¿En qué porcentaje (10, 50 o 100)?
2. El mejor estudiante de su curso de introducción a la maestría del semestre pasado escribía poesía y era tímido y bajo de estatura. ¿Cuál era la carrera del estudiante: estudios chinos o psicología?
3. ¿Cuál de las causas siguientes origina más muertes en Estados Unidos cada año?
   a) Cáncer estomacal
   b) Accidentes en vehículos automotores
4. ¿Qué elegiría?
   a) Una ganancia segura de $240
   b) Una probabilidad de 25 por ciento de ganar $1,000 y de 75 por ciento de no ganar nada
5. ¿Qué es lo que elegiría?
   a) Una pérdida segura de $750
   b) Una probabilidad de 75 por ciento de perder $1,000 y de 25 por ciento de no perder nada
6. ¿Cuál sería su elección?
   a) Una pérdida segura de $3,000
   b) Una probabilidad de 80 por ciento de perder $4,000 y de 20 por ciento de no perder nada

Paso 2
Formen equipos de tres a cinco personas. Comparen sus respuestas. Explique por qué eligió las suyas.

Paso 3
Su profesor dará las respuestas correctas de cada problema. A continuación analice la exactitud de sus decisiones, los sesgos evidentes en las decisiones a que llegó y cómo mejoraría su proceso para tomarlas de forma más acertada.

Fuente: Estos problemas se basan en ejemplos de M. H. Bazerman, *Judgement in Managerial Decision Making*, 3a. ed. (Nueva York: Wiley, 1994).

DILEMA ÉTICO ¿Las decisiones carentes de ética se derivan de un mal carácter?

¿Por qué Elliot Spitzer, antiguo fiscal general de Nueva York y posterior gobernador del mismo estado, decidió utilizar un servicio de prostitutas? ¿Por qué el tan respetado abogado Marc Dreier, con títulos de las universidades de Harvard y Yale, y un exitoso despacho de abogados en Park Avenue, decidió suplantar la identidad de algunas personas para estafar a otras? Desde Tiger Woods hasta Bernie Madoff, no es difícil encontrar ejemplos de conductas sin ética. ¿Pero que hace que la gente tome malas decisiones?

Las investigaciones en genética del comportamiento nos han enseñado que prácticamente todas las características humanas tienen un origen genético, y que esas diferencias genéticas son una de las principales causas por las que la gente se comporta de manera diferente. Así, es probable que algunos rasgos de personalidad predispongan a los individuos a tener un comportamiento poco ético. Por ejemplo, un estudio de criminales de cuello blanco reveló que, en una escala de meticulosidad, estos obtienen puntuaciones significativamente menores que la población general.

Por otro lado, investigaciones recientes indican que todos nos comportamos de forma poco ética hasta cierto grado, y que nos engañamos al respecto a nosotros mismos a nivel subconsciente. Tal vez quebrantemos una regla para ayudar a un colega, ignoremos información que podría afectar negativamente un argumento que deseamos formular, o mentimos para evitar una consecuencia negativa, sin darnos cuenta de que los demás podrían considerar esa conducta poco ética.

¿Por qué lo hacemos? Las evidencias indican que cuando no notamos que una decisión tiene un componente ético, ello nos permite comportarnos de una forma egoísta sin sentirnos mal. Por eso la gente tiende a creer que es más ética de lo que en realidad es.

Muchos creen que la transparencia y la responsabilidad aumentan el comportamiento ético. Sin embargo, las investigaciones al respecto revelan que a menudo tales acciones aumentan las conductas poco éticas, ya que provocan que los individuos piensen que la revelación los absuelve de las responsabilidades éticas de ser objetivos, o que nieguen en un mayor grado los componentes éticos de sus decisiones.

De manera irónica, el primer paso para lograr un comportamiento más ético consiste en admitir ante nosotros mismos que obedecemos los estándares éticos menos de lo que solemos admitir.

Preguntas

1. ¿Cree que las personas se consideran más éticas de lo que en realidad son? ¿Y usted?
2. Los autores de un estudio señalaron que "las revelaciones pueden exacerbar [la conducta carente de ética] al hacer que las personas se sientan absueltas de su obligación de ser objetivas". ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?
3. ¿Cree que si admitiéramos ante nosotros mismos las veces en que nos hemos comportado de manera poco ética se reduciría la probabilidad de que tuviéramos este tipo de conductas en el futuro?

Fuentes: M. H. Bazerman y A. E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011); M. H. Bazerman y A. E. Tenbrunsel, "Stumbling into Bad Behavior", *The New York Times* (21 de abril de 2011), p. A23; y S. Jayson, "What Propels Us to Do Bad Things?", *USA Today* (3 de mayo de 2011), p. 6D.

CASO 1 Toma de decisiones computarizada

Como observamos en la viñeta inicial, la toma de decisiones computarizada realmente se ha incrementado en los años recientes. Algunos consideran que la crisis financiera que inició en 2007-2008 se debe a la confianza excesiva en tales modelos computarizados de toma de decisiones. Los funcionarios prestamistas que solían tomar decisiones individualizadas sobre los méritos crediticios a través del juicio personal fueron reemplazados por modelos computarizados y estadísticos, lo cual dio como resultado una toma de decisiones mecanizada. Por consiguiente, una gran cantidad de decisiones se vincularon a un conjunto común de supuestos, y cuando esos supuestos resultaron ser erróneos, todo el sistema crediticio se derrumbó y la economía se colapsó.

Además del uso de modelos computarizados de decisión, el uso de redes sociales como Twitter para compartir información y el creciente número de "aplicaciones" digitales podrían estar provocando una sobrecarga de información, de manera que los hechos y las cifras están reemplazando el análisis y el pensamiento en la toma de decisiones humanas. Eric Kessler, de la escuela de negocios Lubin de Pace University, señala que "lo que está empezando a determinar las decisiones es lo urgente y no lo importante". Los investigadores han empezado a descubrir que las personas que utilizan demasiada información en realidad toman peores decisiones que quienes emplean menos información, o bien, que se inundan de tanta información que no son capaces de llegar a una decisión.

Los modelos de decisión por computadora tienen algunas ventajas. Las computadoras son capaces de manejar y reunir enormes cantidades de datos, y de utilizarlos para describir tendencias y patrones que un ser humano simplemente sería incapaz de observar. Las computadoras tampoco suelen tomar decisiones influidas por las emociones, o bien, cometer los sesgos y la heurística que se describen en este capítulo. Por último, los sistemas computarizados de toma de decisiones en general son más rápidos que los seres humanos.

No obstante, los sistemas computarizados generan ciertos errores que podrían limitar significativamente su utilidad. Aunque las computadoras procesan enormes cantidades de datos, no son capaces de aplicar la intuición ni el pensamiento creativo. Como señala el experto Amar Bhidé: "Un innovador no puede simplemente basarse en patrones históricos para apostar sobre las oportunidades futuras". Los individuos son mucho más proclives a detectar oportunidades que residen un poco más allá de aquello que los datos les indican de manera directa. Asimismo, los grupos de individuos que trabajan en colaboración pueden analizar y cuestionar los supuestos y las conclusiones. Las computadoras no son capaces de considerar de manera activa si su programación tiene sentido, ni de adaptarse de manera automática cuando los valores cambian.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas específicas de utilizar la toma de decisiones computarizada? ¿En qué aspectos las computadoras toman mejores decisiones que los seres humanos?
2. ¿Cuáles son las desventajas de utilizar computadoras como herramientas de decisión? ¿Es probable que las computadoras tengan algún problema específico en la toma de decisiones, que los seres humanos no tengan?
3. ¿Cree que los sistemas computarizados de toma de decisiones pueden tomar en cuenta los aspectos éticos de manera eficaz? ¿Qué papel tienen los seres humanos que toman decisiones al crear alternativas éticas?
4. ¿Existe alguna ventaja en el hecho de desconectarse por completo del mundo de las computadoras cuando sea posible? ¿Qué podría hacer para tratar de conservar su habilidad para enfocarse y procesar la información de manera exhaustiva?

Fuentes: Basado en S. Begley, "I Can't Think!", *Newsweek* (7 de marzo de 2011), www.newsweek.com; A. Bhidé, "The Judgement Deficit", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 44-53; y T. H. Davenport y J. H. Snabe, "How Fast and Flexible Do You Want Your Information, Really?", *Sloan Management Review* 52 (primavera de 2011), pp. 57-62.

CASO 2 Predicciones que no dieron un buen resultado

Considere los siguientes ejemplos de predicciones:

- **Predicción:** "Más gente va a conseguir trabajo este verano" *Vicepresidente Joe Biden* (17 de junio de 2010).
- **Situación:** Para agosto, el crecimiento laboral en el sector privado cayó dos tercios y el desempleo aumentó a 9.8 por ciento en noviembre.
- **Predicción:** "El mercado le indica que algo no está bien [...] No obstante, la economía china va a desacelerar" Analista de inversiones Marc Faber (3 de mayo de 2010).
- **Situación:** La economía china creció 9.5 por ciento durante el resto del año.
- **Predicción:** Una bancarrota rápida y preparada de antemano para General Motors podría quedar obstruida, llevando a "un largo periodo de bancarrota, que considero podría resultar en la liquidación de la compañía" director general Rick Wagoner (17 de marzo de 2009).
- **Situación:** El juicio de bancarrota de GM duró solamente 40 días, y para septiembre la compañía contaba con $43,000 millones en efectivo.
- **Predicción:** "Mi opinión a largo plazo es que el mercado a la baja aún funcionará durante varios años, y que los precios de las acciones bajarán mucho más [...] De manera que cualquier recuperación que ocurra será la del mercado bajista". Roberto Pretcher, director ejecutivo de la compañía de investigación Elliot Wave International (27 de febrero de 2009).
- **Situación:** El índice 500 S&T subió 64 por ciento desde su punto más bajo hacia mediados de diciembre, y las acciones han tenido un buen desempeño desde entonces.
- **Predicción:** "Creo que en la actualidad Freddie Mac (FRE) y Fannie Mae (FNM) están fundamentalmente sólidas. No están en riesgo de hundirse [...] Pienso que seguirán en buena forma" Representante Barney Frank (14 de julio de 2008).
- **Situación:** Solo dos meses después, las compañías hipotecarias se encontraban intervenidas, y el gobierno se había comprometido a invertir $100,000 millones en cada una de ellas.
- **Predicción:** "La persona que confío que cambiará la situación de este banco es Bob Steel, por eso en un momento de debilidad le dije que comparara Wachovia" Comentarista de la CNBC Jim Cramer (11 de marzo de 2008).
- **Situación:** Los inversionistas abandonaron Wachovia durante las siguientes dos semanas, y la compañía estuvo a punto de hundirse, ya que las acciones perdieron la mitad de su valor entre el 15 de septiembre y el 29 de diciembre.

Preguntas

1. A pesar de la dificultad de hacer predicciones, muchas personas hacen afirmaciones confiadas acerca de lo que ocurrirá en el futuro. ¿Por qué cree que suceda esto?
2. ¿Qué errores de percepción o de toma de decisiones identifica en tales predicciones?
3. ¿Recuerda alguna predicción que haya hecho y que no haya resultado como esperaba?
4. ¿Por qué cree que sea tan difícil hacer predicciones exactas?

Fuentes: Basado en J. E. Keating, "The 10 Worst Predicitions for 2010", *Foreign Policy* (17 de diciembre de 2010), www.foreignpolicy.com; P. Coy, "Worst Predictions about 2009", *Bloomberg Businessweek* (15 de diciembre de 2009), www.businessweek.com; y O. Coy, "Worst Predictions about 2008", *Businessweek* (12 de enero de 2009), pp. 15-16.

NOTAS

1. H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones *et al.* (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972); y M. J. Martinko, P. Harvey y M. T. Dasborough, "Attribution Theory in the Organizational Sciences: A Case of Unrealized Potential", *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 1 (2011), pp.144-149.
2. Véase L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174-220; y A. G. Miller y T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error", *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, núm. 2 (1989), pp.194-204.
3. Véase, por ejemplo, N. Epley y D. Dunning, "Feeling 'Holier Than Thou': Are Self-Serving Assessments Produced by errors in Self- or Social Prediction?", *Journal of Personality and Social Psychology* 76, núm. 6 (2000), pp. 861-875; M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky y D. Frey, "'It's Not My Fault—But Only I Can Change It': Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 2 (2004), pp. 279-292; y E. G. Hepper, R. H. Gramzow y C. Sedikides, "Individual Differences in Self-Enhancement and Self-Protection Strategies: An Integrative Analysis", *Journal of Personality* 78, núm. 2 (2010), pp. 781-814.
4. Véase D. M. Cain y A. S. Little, "Everyone's a Little Bit Biased (even Physicians)", *JAMA: Journal of the American Medical Association* 299, núm. 24 (2008), pp. 2893-2895.
5. Véase, por ejemplo, A. H. Mezulis, L. Y. Abramson, J. S. Hyde y B. L. Hankin, "Is There a Universal Positivity Bias in Attributions: A Meta-Analytic Review of Individual, Developmental, and Cultural Differences in the Self-Serving Attributional Bias",

Psychological Bulletin 130, núm. 5 (2004), pp. 711-747; C. F. Falk, S. J. Heine, M. Yuki y K. Takemura, "Why Do Westerners Self-Enhance More than East Asians?", *European Journal of Personality* 23, núm. 3 (2009), pp. 183-203; y F. F. T. Chiang y T. A. Birtch, "Examining the Perceived Causes of Successful Employee Performance: An East-West Comparison", *International Journal of Human Resource Management* 18, núm. 2 (2007), pp. 232-248.

6. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", tesis doctoral sin publicación, University of Oregon. Citada en R. M. Steers, S. J. Bischoff, y L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-326.

7. T. Menon, M. W. Morris, C. Y. Chiu y Y. Y. Hong, "Culture and the Construal of Agency: Attribution to Individual Versus Group Dispositions", *Journal of Personality and Social Psychology* 76, núm. 5 (1999), pp. 701-717; y R. Friedman, W. Liu, C. C. Chen y S. S. Chi, "Causal Attribution for Interfirm Contract Violation: A Comparative Study of Chinese and American Commercial Arbitrators", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 856-864.

8. J. Spencer-Rodgers, M.J. Williams, D. L. Hamilton, K. Peng y L. Wang, "Culture and Group Perception: Dispositional and Stereotypic Inferences about Novel and National Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 4 (2007), pp. 525-543.

9. J. D. Brown, "Across the (Not So) Great Divide: Cultural Similarities in Self-Evaluative Processes", *Social and Personality Psychology Compass* 4, núm. 5 (2010), pp. 318-330.

10. A. Zhang, C. Reyna, Z. Qian y G. Yu, "Interpersonal Attributions of Responsibility in the Chinese Workplace: A Test of Western Models in a Collectivistic Context", *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 9 (2008), pp. 2361-2377; and A. Zhang, F. Xia y C. Li, "The Antecedents of Help Giving in Chinese Culture: Attribution, Judgment of Responsibility, Expectation Change and the Reaction of Affect", *Social Behavior and Personality* 35, núm. 1 (2007), pp. 135-142.

11. D. C. Dearborn y H. A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives", *Sociometry* 21, núm. 2 (1958), pp. 140-144. Algunas de las conclusiones planteadas en este estudio clásico fueron desafiadas recientemente en J. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal* 31, núm. 4 (1988), pp. 873-896; M. J. Waller, G. Huber y W. H. Glick, "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception", *Academy of Management Journal* 38, núm. 4 (1995), pp. 943-974; y J. M. Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, W. H. Glick, D. T. Ogilvie y D. Pugliese, "The Selective Perception of Managers Revisited", *Academy of Management Journal* 40, núm. 3 (1997), pp. 716-737.

12. J. Healy y M. M. Grynbaum, "Why Analysts Keep Telling Investors to Buy", *The New York Times* (9 de febrero de 2009), pp. B1, B7.

13. Véase P. Rosenzweig, The Halo Effect (Nueva York: The Free Press, 2007); I. Dennis, "Halo Effects in Grading Student Projects", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1169-1176; C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 332-340; y T. M. Bechger, G. Maris y Y. P. Hsiao, "Detecting Halo Effects in Performance-Based Evaluations", *Applied Psychological Measurement* 34, núm. 8 (2010), pp. 607-619.

14. S. E. Asch, "Forming Impressions of Personality", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41, núm. 3 (1946), pp. 258-290.

15. J. L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", *Annual Review of Psychology* 47 (1996), pp. 237-271.

16. Véase, por ejemplo, C. Ostroff y L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003), pp. 725-740; M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs y M. M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 416-427; V. K. Gupta, D. B. Turban y N. M. Bhawe, "The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 1053-1061; y R. A. Posthuma y M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions," *Journal of Management* 35, núm. 1 (2009), pp. 158-188.

17. Véase, por ejemplo, N. Dasgupta, D. DeSteno, L. A. Williams y M. Hunsinger, "Fanning the Flames of Prejudice: The Influence of Specific Incidental Emotions on Implicit Prejudice", *Emotion* 9, núm. 4 (2009), pp. 585-591; y J. C. Ziegert y P. C. Hanges, "Strong Rebuttal for Weak Criticisms: Reply to Blanton *et al.* (2009)", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 590-597.

18. J. L. Eberhardt, P. G. Davies, V.J. Purdic-Vaughns y S. L. Johnson, "Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes", *Psychological Science* 17, núm. 5 (2006), pp. 383-386.

19. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 758-777.

20. H. G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller *Staffing Organizations* (Middleton, WI: Mendota House, 2012).

21. J. Willis y A. Todorov, "First Impressions: Making Up Your Mind after a 100 ms Exposure to a Face", *Psychological Science* 17, núm. 7 (2006), pp. 592-598.

22. Véase, por ejemplo, E. C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* (Montreal: McGill University, Industrial Relations Center, 1964).

23. Véase, por example, D. B. McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 2 (2000), pp. 314-322; O. B. Davidson y D. Eden, "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects among Disadvantaged Women", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 3 (2000), pp. 386-398; y G. Natanovich y D. Eden, "Pygmalion Effects among Outreach Supervisors and Tutors: Extending Sex Generalizability", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1382-1389.

24. D. Eden y A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance", *Journal of Applied*

Psychology (abril de 1982), pp. 194-199; D. B. McNatty T. A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal* (agosto de 2004), pp. 550-565; y X. M. Bezuijen, P. T. van den Berg, K. van Dam, y H. Thierry, "Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors", *Journal of Management* 35 (2009), pp. 1248-1267.

25. Véase, por ejemplo, K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "Effects of Rater Goals on Rating Patterns: Evidence from an Experimental Field Study", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 577-585; y S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2004), pp. 47-61.

26. R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes* (Westport, CT: Quorum, 1999).

27. Véase H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", *Journal of Business* (octubre de 1986), pp. 209-224; y E. Shafir y R. A. LeBoeuf, "Rationality", *Annual Review of Psychology* 53 (2002), pp.491-517.

28. Para ver una revisión del modelo de la toma racional de decisiones, véase M. H. Bazerman y D. A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 7ª ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008).

29. J. G. March, *A Primer on Decision Making* (New York: The Free Press, 2009); y D. Hardman y C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist* (febrero de 2002), pp. 76-79.

30. Bazerman y Moore, *Judgment in Managerial Decision Making.*

31. J. E. Russo, K. A. Carlson, y M. G. Meloy, "Choosing an Inferior Alternative", *Psychological Science* 17, núm. 10 (2006), pp. 899-904.

32. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review* 93, núm. 5 (2003), pp. 1449-1475; y J. Zhang, C. K. Hsee y Z. Xiao, "The Majority Rule in Individual Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 102-111.

33. Véase H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4a. ed. (Nueva York: The Free Press, 1997); y M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters", *Journal of Management Inquiry* (septiembre de 2001), pp. 268-275.

34. G. Gigerenzer, "Why Heuristics Work", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 1 (2008), pp. 20-29; y A. K. Shah y D. M. Oppenheimer, "Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework", *Psychological Bulletin* 134, núm. 2 (2008), pp. 207-222.

35. Véase A. W. Kruglanski y G. Gigerenzer, "Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles," *Psychological Review* 118 (2011), pp. 97-109.

36. E. Dane and M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review* 32, núm. 1 (2007), pp. 33-54; y J. A. Hicks, D. C. Cicero, J. Trent, C. M. Burton, y L. A. King, "Positive Affect, Intuition, and Feelings of Meaning", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010), pp. 967-979.

37. P. D. Brown, "Some Hunches About Intuition", *The New York Times* (17 de noviembre de 2007), p. B5.

38. Véase, por ejemplo, L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1999), pp. 91-99; J. A. Andersen, "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?", *Journal of Managerial Psychology* 15, núm. 1-2 (2000), pp. 46-63; y Y. Ibar, J. Cone, y T. Gilovich, "People's Intuitions about Intuitive Insight and Intuitive Choice", *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010), pp. 232-247.

39. Véase, por ejemplo, A. W. Kruglanski y G. Gigerenzer, "Intuitive and Deliberate Judgments are Based on Common Principles", *Psychological Review* 118 (2011), pp. 97-109.

40. S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), p. 13.

41. S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 217.

42. C. R. M. McKenzie, M. J. Liersch y I. Yaniv, "Overconfidence in Interval Estimates: What Does Expertise Buy You", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107 (2008), pp. 179-191.

43. B. Fischhoff, P. Slovic, y S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* (noviembre de 1977), pp. 552-564.

44. J. Kruger y D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", *Journal of Personality and Social Psychology* (noviembre de 1999), pp. 1121-1134; y R. P. Larrick, K. A. Burson y J. B. Soll, "Social Comparison and Confidence: When Thinking You're Better than Average Predicts Overconfidence (and When It Does Not)", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 76-94.

45. K. M. Hmieleski y R. A. Baron, "Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 473-488.

46. R. Frick y A. K. Smith, "Overconfidence Game", *Kiplinger's Personal Finance* 64, núm. 3 (2010), p. 23.

47. Véase, por ejemplo, J. P. Simmons, R. A. LeBoeuf y L. D. Nelson, "The Effect of Accuracy Motivation on Anchoring and Adjustment: Do People Adjust from Their Provided Anchors?", *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010), pp. 917-932.

48. J. Bailey, "Dreams Fly Into Reality", *The New York Times* (10 de abril de 2008), pp. B1, B4.

49. C. Janiszewski y D. Uy, "Precision of the Anchor Influences the Amount of Adjustment", *Psychological Science* 19, núm. 2 (2008), pp. 121-127.

50. Véase E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey, y N Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search after Preliminary Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* (abril de 2001), pp. 557-571; y W. Hart, D. Albarracín, A. H. Eagly, I. Brechan, M. Lindberg, y L. Merrill, "Feeling Validated Versus Being Corred: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information", *Psychological Bulletin* 135 (2009), pp. 555-588.

51. Véase A. Tversky y D. Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability", en D. Kahneman, P. Slovic, y A. Tversky (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982),

pp. 163-178; y B. J. Bushman y G. L. Wells, "Narrative Impressions of Literature: The Availability Bias and the Corrective Properties of Meta-Analytic Approaches", *Personality and Social Psychology Bulletin* (septiembre de 2001), pp.1123-1130.

52. G. Morgenson, "Debt Watchdogs: Tamed or Caught Napping?", *The New York Times* (7 de diciembre de 2009), pp. 1, 32.

53. Véase B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review* (octubre de 1981), pp. 577-587; K. Fai, E. Wong, M. Yik, y J. Y. Y. Kwong, "Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 282-297; y A. Zardkoohi, "Do Real Options Lead to Escalation of Commitment? Comment", *Academy of Management Review* (enero de 2004), pp. 111-119.

54. B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), pp. 27-44; y S. Schulz-Hardt, B. Thurow Kröning, y D. Frey, "Preference-Based Escalation: A New Interpretation for the Responsibility Effect in Escalating Commitment and Entrapment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2009), pp. 175-186.

55. K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 545-554.

56. K. F. E. Wong, J. Y. Y. Kwong, y C. K. Ng, "When Thinking Rationally Increases Biases: The Role of Rational Thinking Style in Escalation of Commitment", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008), pp. 246-271.

57. Véase, por ejemplo, A. James y A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety", *British Journal of Clinical Psychology* (marzo de 2002), pp. 43-53; y U. Hahn y P. A. Warren, "Perceptions of Randomness: Why Three Heads Are Better than One", *Psychological Review* 116 (2009), pp. 454-461.

58. Véase, por ejemplo, D. J. Keys y B. Schwartz, "Leaky Rationality: How Research on Behavioral Decision Making Challenges Normative Standards of Rationality", *Psychological Science* 2, núm. 2 (2007), pp. 162-180; y U. Simonsohn, "Direct Risk Aversion: Evidence from Risky Prospects Valued Below Their Worst Outcome", *Psychological Science* 20, núm. 6 (2009), pp. 686-692.

59. J. K. Maner, M. T. Gailliot, D. A. Butz, y B. M. Peruche, "Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision Making", *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, núm. 4 (2007), pp. 451-462.

60. A. Chakraborty, S. Sheikh, y N. Subramanian, "Termination Risk and Managerial Risk Taking", *Journal of Corporate Finance* 13 (2007), pp. 170-188.

61. X. He y V. Mittal, "The Effect of Decision Risk and Project Stage on Escalation of Commitment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 2 (2007), pp. 225-237.

62. D. Kahneman y A. Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk", *Econometrica* 47, núm. 2 (1979), pp. 263-291; y P. Bryant y R. Dunford, "The Influence of Regulatory Focus on Risky Decision-Making," *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008), pp. 335-359.

63. A. J. Porcelli y M. R. Delgado, "Acute Stress Modulates Risk Taking in Financial Decision Making", *Psychological Science* 20, núm. 3 (2009), pp. 278-283.

64. R. L. Guilbault, F. B. Bryant, J. H. Brockway y E. J. Posavac, "A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias", *Basic and Applied Social Psychology* (septiembre de 2004), pp. 103-117; y L. Werth, F. Strack y J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (marzo de 2002), pp. 323-341.

65. J. Bell, "The Final Cut?" *Oregon Business* 33, núm. 5 (2010), p. 27.

66. E. Dash y J. Creswell, "Citigroup Pays for a Rush to Risk", *The New York Times* (20 de noviembre de 2008), pp. 1, 28; S. Pulliam, S. Ng y R. Smith, "Merrill Upped Ante as Boom in Mortgage Bonds Fizzled", *The Wall Street Journal* (16 de abril de 2008), pp. A1, A14; y M. Gladwell, "Connecting the Dots", *The New Yorker* (10 de marzo de 2003).

67. Esta sección se basa en T. Gärling, E. Kirchler, A. Lewis, y F. van Raaij, "Psychology, Financial Decision Making, and Financial Crises", *Psychological Science in the Public Interest* 10 (2009), pp. 1-47; T. Zaleskiewicz, "Financial Forecasts During the Crisis: Were Experts More Accurate than Laypeople?", *Journal of Economic Psychology* 32 (2011), pp. 384-390; y G. A. Akerlof y R. J. Shiller, *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009).

68. H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, and B. Maue, "The Tripartite Model of Neuroticism and the Suppression of Depression and Anxiety within an Escalation of Commitment Dilemma", *Journal of Personality* 71 (2003), pp. 347-368; y H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas", *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 535-540.

69. J. Musch, "Personality Differences in Hindsight Bias", *Memory* 11 (2003), pp. 473-489.

70. W. K. Campbell y C. Sedikides, "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration", *Review of General Psychology* 3 (1999), pp. 23-43.

71. This section is based on S. Nolen-Hoeksema, J. Larson y C. Grayson, "Explaining the Gender Difference in Depressive Symptoms", *Journal of Personality & Social Psychology* (noviembre de 1999), pp. 1061-1072; y J. S. Hyde, A. H. Mezulis y L. Y. Abramson, "The ABCs of Depression: Integrating Affective, Biological, and Cognitive Models to Explain the Emergence of the Gender Difference in Depression", *Psychological Review* 115, núm. 2 (2008), pp. 291-313.

72. H. Connery y K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences", *Journal of Mental Health* 15, núm. 2 (abril de 2006), pp. 179-189.

73. M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over", *USA Today* (6 de febrero de 2003), p. 10D.

74. K. E. Stanovich y R. F. West, "On the Relative Independence of Thinking Biases and Cognitive Ability", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 4 (2008), pp. 672-695.

75. N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), pp.182-189.

76. A. Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process* (Boston: Little, Brown, 1964).

77. G. F. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal* (junio de 1981), pp. 363-374.

78. Véase, por ejemplo, T. Machan, ed., *Commerce and Morality* (Totowa, NJ: Rowman and Littlefield, 1988).

79. T. M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 126; y J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review* (enero de 2003), pp. 89-106.

80. G. J. Feist y F. X. Barron, "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality", *Journal of Research in Personality* (abril de 2003), pp. 62-88.

81. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, y R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review* (abril de 1993), p. 298; J. M. George y J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2001), pp. 513-524; y E. F. Rietzschel, C. K. W. de Dreu y B. A. Nijstad, "Personal Need for Structure and Creative Performance: The Moderating Influence of Fear of Invalidity", *Personality and Social Psychology Bulletin* (junio de 2007), pp. 855-866.

82. A. K. Leung, W. W. Maddux, A. D. Galinsky y C. Chiu, "Multicultural Experience Enhances Creativity", *American Psychologist* 63, núm. 3 (2008), pp. 169-180.

83. Citado en C. G. Morris, *Psychology: An Introduction,* 9ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 344.

84. Esta sección está basada en T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review* 40, núm. 1 (otoño de 1997), pp. 39-58

85. M. Baas, C. K. W. De Dreu y B. A. Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus?", *Psychological Bulletin* 134, núm. 6 (2008), pp. 779-806.

86. J. Zhou, "When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 413-422.

87. J. E. Perry-Smith, "Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 85-101.

88. G. Park, D. Lubinski, y C. P. Benbow, "Contrasting Intellectual Patterns Predict Creativity in the Arts and Sciences", *Psychological Science* 18, núm. 11 (2007), pp. 948-952.

89. W. J. J. Gordon, *Synectics* (Nueva York: Harper & Row, 1961).

90. Véase C. E. Shalley, J. Zhou, y G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?", *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 933-958; G. Hirst, D. Van Knippenberg y J. Zhou, "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity", *Academy of Management Journal* 52, núm. 2 (2009), pp. 280-293; y C. E. Shalley, L. L. Gilson y T. C. Blum, "Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 489-505.

91. T. Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", *Human Relations* (octubre de 2001), pp. 1267-1302; véase también J. B. Cullen, K. P. Parboteeah y M. Hoegl, "Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory", *Academy of Management Journal* (junio de 2004), pp. 411-421.

92. W. Chow Hou, "To Bribe or Not to Bribe?", *Asia, Inc.* (octubre de 1996), p. 104.

93. P. Digh, "Shades of Gray in the Global Marketplace", *HRMagazine* (abril de 1997), p. 91.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Describir los tres elementos fundamentales de la motivación.

2 Identificar las primeras teorías sobre la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.

3 Aplicar las predicciones de la teoría de la autodeterminación a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

4 Comprender las implicaciones del compromiso del trabajador para la gerencia.

5 Comparar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.

6 Comparar la teoría del reforzamiento con la teoría del establecimiento de metas.

7 Demostrar cómo la justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad.

8 Aplicar los principios fundamentales de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.

9 Comparar las teorías contemporáneas acerca de la motivación.

MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

LAS MOTIVACIONES DE LOS 99

Mientras la economía muestra señales de mejoría, la lenta recuperación va dejando a su paso más desempleados a largo plazo, que los que nadie había visto desde la Gran Depresión.

Por lo general, el seguro de desempleo dura 6 meses. Conforme la gran recesión se extendía, el Congreso de Estados Unidos amplió esta prestación hasta 99 semanas para los habitantes de los 27 estados más afectados por la crisis.

Los 99 son los individuos que han estado desempleados durante más de 99 semanas. Suman alrededor de 2 millones, y millones más están subempleados o totalmente alejados del mercado laboral. Entre los más afectados se encuentran los trabajadores de mayor edad, quienes luchan por convencer a los empleadores para que los contraten.

Peter Gordon, de 53 años y residente de San Luis, ha estado desempleado durante más de un año. Una vez que se convierta en un 99, podrá cobrar su cheque de desempleo. "Estaré bien durante otras 20 semanas", reconoció Gordon, "pero estoy enloqueciendo". Susan Harrell de Akron ha permanecido sin trabajo durante más de dos años, y ya agotó sus prestaciones por desempleo. Después de haber sido despedida de un trabajo en el sector de las telecomunicaciones con un salario de $60,000 al año, las empresas no desean contratarla porque está desempleada, porque tiene 58 años, o por ambas razones. "Los empleadores me observan y preguntan: '¿Durante cuánto tiempo realmente va usted a trabajar?'"

¿El gobierno debería ayudar a quienes lo necesitan ampliando aún más las prestaciones por desempleo? La respuesta resulta complicada y divide a los republicanos de los demócratas. Sin embargo, dejemos de lado la ideología y tomemos en cuenta las dinámicas motivacionales involucradas. Mucha gente ha perdido su fuente trabajo sin tener la culpa. Las prestaciones por desempleo no únicamente son altruistas, sino que dan a los individuos la oportunidad de aprender nuevas destrezas. Por tanto, tales prestaciones los motivan a dedicarse a ocupaciones más viables.

Por otro lado, muchos economistas argumentan que la ampliación de las prestaciones reduce los incentivos para buscar trabajo. Uno de ellos concluyó que "el seguro de desempleo no es gratuito: da como resultado menos empleo y menos producción, no más". Según esta argumentación, pagar a la gente por no laborar es un incentivo para que no trabajen.

Es probable que esa nación no llegue nunca a un acuerdo sobre los efectos motivacionales del seguro de desempleo. Sin embargo, con o sin seguro, existen evidencias preocupantes de que algunos individuos, como Peter Gordon y Susan Harrell, permanecerán sin trabajo durante mucho tiempo más. "Esto es horrible", comenta Harrell, "es vergonzoso y humillante".

Fuentes: W. M. Welch, "Long-Term Unemployed See Benefits Rolled Back", *USA Today* (17 de mayo de 2011), p. A1; D. Hunsinger, Long-Term Unemployed Face Stigmas in Job Search", *USA Today* (23 de enero de 2011), descargado el 2 de mayo de 2011, de www.usatoday.com/money/; M. Thornton, "99ers and The Long-Term Unemployed Are the Elephants in the Economic Recovery Room", *Huffington Post* (15 de mayo de 2011), descargado el 25 de mayo de 2011, de www.huffingtonpost.com/; C. B. Mulligan, "Do Jobless Benefits Discourage People From Finding Jobs?", *New York Times* (17 de marzo de 2010), descargado el 2 de mayo de 2011, de http://economix.blogs.nytimes.com/.

7

Conceptos de motivación

Luke: "No lo creo".
Yoda: "Por eso fallas".
—El Imperio Contraataca



Fuente: Newscom

El tema de la motivación puede ocupar un papel central en debates importantes sobre políticas públicas y, como veremos, también es una de las preguntas más relevantes que los gerentes deben responder.

Sin embargo, la motivación no se refiere simplemente a trabajar duro; también refleja su perspectiva acerca de sus propias habilidades. Haga usted una autoevaluación acerca de su confianza respecto de tener éxito.

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en el CO.[1] Una encuesta reciente de Gallup reveló una de las razones: la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (54 por ciento) no están involucrados activamente en su puesto de trabajo, y otra porción (17 por ciento) está completamente desconectada del mismo.[2] En otro estudio, los individuos informaron que desperdician aproximadamente 2 horas diarias, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en Internet y platicar con los colegas).[3] Está claro que la motivación es algo muy importante. Las buenas noticias son que todas esas investigaciones ofrecen información útil para mejorarla.

En este capítulo se revisarán las bases de la motivación, se evaluarán las teorías de la motivación y se describirá un modelo integrador que muestre cómo se ajustan entre sí las mejores teorías.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Cuánto confío en mi capacidad para triunfar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.A.3 (How Confident Am I in My Abities to Succeed?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en relación con sus compañeros de clase? ¿Le sorprende?
2. ¿Piensa que la confianza en sí mismo es vital para triunfar? ¿Una persona puede tener exceso de confianza?

Definición de motivación

1 Describir los tres elementos fundamentales de la motivación.

Parece que algunos individuos están estimulados hacia el éxito. Sin embargo, el mismo estudiante que lucha por leer un libro de texto durante más de 20 minutos podría devorar un libro sobre *Harry Potter* en un solo día. La diferencia reside en la situación. Así, mientras analiza el concepto de motivación, tenga en cuenta que el nivel de motivación varía tanto entre los individuos como dentro de los individuos en momentos diferentes.

Se define la **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.[4] Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr *cualquier* meta, nosotros nos limitaremos a las metas *organizacionales*, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Primeras teorías sobre la motivación

2 Identificar las primeras teorías sobre la motivación y evaluar su aplicabilidad actual.

Durante la década de 1950 se formularon cuatro teorías específicas sobre la motivación de los empleados, y aunque ahora se cuestiona su validez, probablemente sean las mejores explicaciones conocidas. Aunque más adelante se analizarán explicaciones más válidas, esas cuatro teorías representan el fundamento de donde surgieron, y los gerentes aún las utilizan, al igual que su terminología.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida es la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow,[5] quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa en la figura 7-1.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima

Figura 7-1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3ª ed., R. D. Frager y J. Fadiman (eds). © 1997. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

motivación *Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta.*

jerarquía de necesidades *Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente.*

necesidades de orden inferior *Aquellas que se satisfacen en forma externa; necesidades fisiológicas y de seguridad.*

¿Mito o ciencia?

"El apoyo de los demás aumenta la probabilidad de que alcancemos nuestras metas"

De manera sorprendente, parece que esta afirmación es falsa.

Existen algunas investigaciones sobre la forma en que las metas de los equipos facilitan su desempeño. Sin embargo, hasta hace poco tiempo se sabía muy poco acerca de si las demás personas apoyan u obstaculizan las posibilidades de que un individuo alcance una meta.

Ya sea que se trate de bajar de peso, de aprobar de forma exitosa un curso de licenciatura o de completar una tarea en el trabajo, en general parece que la ayuda y el apoyo de los demás en realidad representa un obstáculo y provoca que la gente se sienta mal, en lugar de bien.

¿Por qué? En primer lugar, los estudios han encontrado que con frecuencia la ayuda resulta inútil. Los consejos y las instrucciones de los demás rara vez sirven para el logro de las metas. Si usted intenta cumplir con la entrega de un trabajo a tiempo utilizando su propia estrategia, no es muy útil que un colega de trabajo le aconseje el uso de su método personal. En segundo lugar, es muy común que este tipo de consejos y de ayuda hagan que las personas sientan menos confianza y optimismo en alcanzar la meta. Cuanto más ayuda se ofrece, mayores serán los sentimientos negativos y el estrés que se experimenten con respecto a la meta.

¿Cuál sería la conclusión? Por lo general, es más fácil alcanzar las metas laborales individuales si los individuos "simplemente trabajan" por su cuenta. Desde luego, en ocasiones se requiere de la ayuda de los demás, pero es mejor aprovechar esa ayuda para responder preguntas específicas y no para recibir consejos encaminados al logro de una meta general.

Fuentes: H. B. Kappes y P. E. Shrout, "When Goal Sharing Produces Support That Is Not Caring", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 5 (2011), pp. 662-673; P. E. Shrout, N. Bolger, M. Iida, C. Burke, M. E. Gleason y S. P. Lane, "The Effects of Daily Support Transactions During Accute Stress: Results from a Diary Study of Bar Exam Preparation", en K. Sullivan y J. Davila (eds.), *Support Processes in Intimate Relationships* (Nueva York: Oxford University Press, 2010), pp. 175-199.

y **autorrealización** como **necesidades de orden superior,** las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad).

En caso de que la jerarquía se pueda aplicar a todos, se ajusta muy bien a la cultura estadounidense. En Japón, Grecia y México, donde dominan las características que permiten evitar la incertidumbre, las necesidades de seguridad se ubicarían en la parte superior de la jerarquía. En los países que tienen altas puntuaciones en las características de protección (Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia), las necesidades sociales estarían en la parte superior.[6] El trabajo grupal motivará más a los trabajadores cuando la cultura del país tiene más características de protección.

La teoría de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, sobre todo de los gerentes en funciones. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Cuando se planteó por primera vez, demostró ser una alternativa convincente a las teorías conductistas que consideraban que tan solo las necesidades fisiológicas y de seguridad eran importantes. Por desgracia, las investigaciones no le dan validez. Maslow no ofreció una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.[7] Existen muy pocas evidencias de que las estructuras de las necesidades estén organizadas como Maslow propuso, que las necesidades insatisfechas sean motivadores o que una necesidad satisfecha active el paso hacia un nuevo nivel de necesidades.[8] No obstante, las viejas teorías, sobre todo aquellas que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular.

Algunos investigadores han tratado de reavivar los componentes del concepto de la jerarquía de necesidades, utilizando los principios de la psicología evolutiva.[9] Proponen que las necesidades de nivel inferior son características de los animales inmaduros o de aquellos que tienen un sistema nervioso primitivo, en tanto que las necesidades de mayor nivel se observan con mayor frecuencia en animales maduros y con un sistema nervioso más desarrollado. Además, consideran que detrás de los diferentes tipos de necesidades hay distintos sistemas biológicos. El tiempo dirá si estas revisiones de la jerarquía de Maslow resultan útiles para los gerentes.

Las teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada teoría X, y la otra básicamente positiva, denominada teoría Y.[10] Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían acerca de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.

Los gerentes que están a favor de la **teoría X** creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste, quienes se basan en la **teoría Y** suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad.

Para entender más a fondo las teorías X y Y, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, planteó que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo.

Por desgracia, no existe ninguna evidencia que confirme la validez de *alguno* de los conjuntos de suposiciones, o que el hecho de aceptar las suposiciones de la teoría Y dará como resultado trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas, y las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico, al igual que la jerarquía de necesidades.

Teoría de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: "¿Qué espera la gente de su trabajo?". Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su **teoría de los dos factores** —también llamada *teoría de la motivación e higiene*.[11]

Como se observa en la figura 7-2, factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los sujetos que respondieron que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos, en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se indica en la figura 7-3, Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de "satisfacción" es "sin satisfacción" y lo contrario de "insatisfacción" es "sin insatisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Como resultado, Herzberg clasificó condiciones como la cali-

autorrealización *Impulso para desarrollar todo el potencial.*

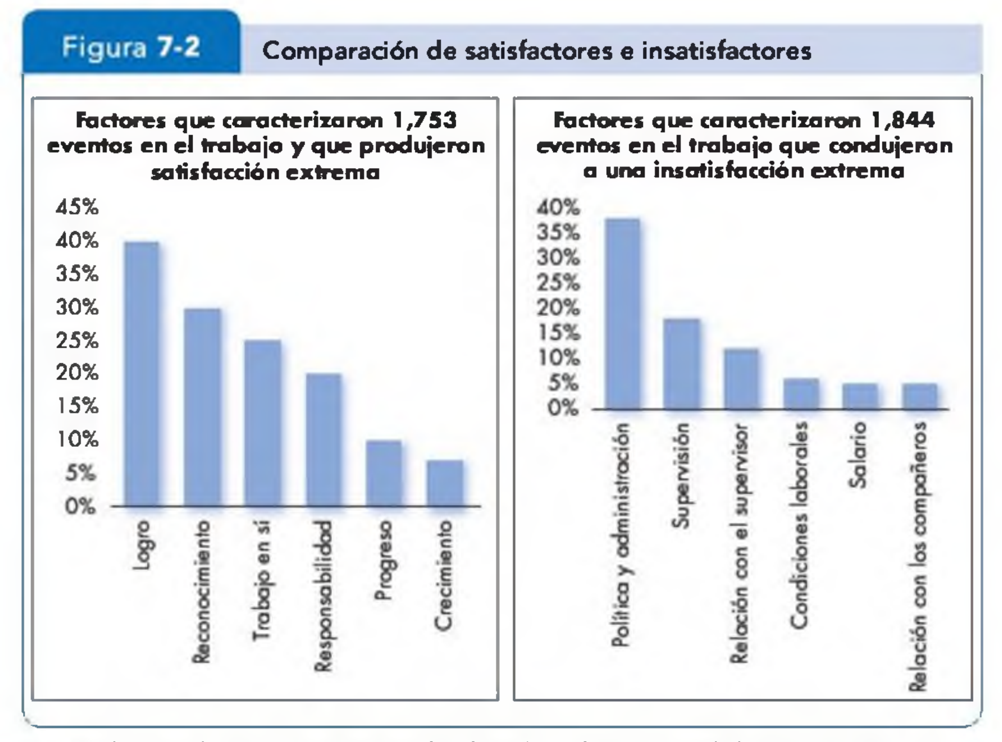
necesidades de orden superior *Las que se satisfacen internamente, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.*

teoría X *Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, que son perezosos, que no les agrada la responsabilidad y que deben ser obligados a laborar.*

teoría Y *Supone que a los empleados les gusta el trabajo, que son creativos, que buscan la responsabilidad y que pueden dirigirse a sí mismos.*

teoría de los dos factores *Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.*

factores de higiene *Factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores. Si dichos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas.*



Fuente: Basado en Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers". Figura tomada de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* por Frederik Herzberg, enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.



dad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea *motivar* a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la literatura y tiene muchos detractores.[12] Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

1. La metodología que utilizó Herzberg no es muy adecuada debido a que se basa en autorreportes. Cuando las cosas salen bien, la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente externo.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg resulta cuestionable. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que hayan contaminado los descubrimientos al interpretar respuestas similares de manera diferente.
3. No se utilizó ninguna medida general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y aun así considerarlo aceptable en general.
4. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero únicamente consideró la satisfacción. Para que su investigación sea relevante, se debe suponer una fuerte relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones.


Fuente: Newscom

Patricia Woertz es una mujer con una alta necesidad de logro, que está motivada por un trabajo que exige un alto nivel de responsabilidad personal. En la actualidad, ella es presidenta y directora de Archer Daniels Midland, un negocio de procesamiento de alimentos agrícolas. Inició su carrera como contadora pública certificada, pero sintió una gran atracción por la complejidad y las oportunidades de la energía global. Durante los 30 años posteriores, trabajó para Gulf Oil y Chevron en labores de refinación, marketing, planeación estratégica y finanzas. Desde que se unió a ADM, Woertz continúa transformando los recursos de la compañía para la producción de combustibles, en un impulso por acelerar el liderazgo global de ADM en bioenergía, y ha logrado que la compañía tenga resultados económicos sin precedentes.

Teoría de las necesidades de McClelland

Suponga que tiene una bolsa de frijoles y cinco dianas (blancos) frente a usted, cada una más alejada que la anterior. La diana A está casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá $2. La diana B está un poco más lejos, pero aproximadamente 80 por ciento de las personas que le intentan atinar lo consiguen y obtienen $4. La diana C paga $8 y casi la mitad de los individuos que tratan de acertar lo logran. Muy poca gente consigue dar en la diana D, pero si acertaran la paga sería de $16. Por último, la diana E paga $32, pero es casi imposible atinarle. ¿En cuál diana trataría de acertar? Si eligiera la diana C estaría orientado a los grandes logros, ¿por qué? Continúe leyendo.

La **teoría de las necesidades de McClelland** fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores[13] y se centra en tres necesidades:

- La **necesidad de logro (nLog)** es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La **necesidad de poder (nPod)** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La **necesidad de afiliación (nAfi)** es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta intervenir en situaciones muy desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (con alta probabilidad de triunfar) porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Con base en una gran cantidad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de

teoría de las necesidades de McClelland *Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.*

necesidad de logro (nLog) *Impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para triunfar.*

necesidad de poder (nPod) *Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.*

necesidad de afiliación (nAfi) *Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.*

logro se sienten muy motivados. Suelen tener éxito en actividades empresariales como crear sus propios negocios y administrar una unidad autónoma dentro de una organización grande.[14] En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Los vendedores con alta nLog no siempre son buenos gerentes de ventas, y un buen director general de una empresa grande no siempre tiene una alta necesidad de logro.[15] En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.[16] De hecho, una alta necesidad de poder sería un requisito para ser un administrador eficaz.[17]

La perspectiva de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno supone dos características culturales estadounidenses: la disposición a aceptar un grado de riesgo moderado (que excluye a las culturas caracterizadas por una gran evitación de la incertidumbre) y un gran interés por el desempeño (que se aplica a los países con fuertes características de logro). Esta combinación se encuentra en naciones anglosajonas como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña[18] y, en mucho menor grado, en Chile y Portugal.

De las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Por desgracia, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes —lo cual significa que podemos tenerlas en un alto nivel sin saberlo— no es fácil medirlas. El método más comúnmente usado consiste en que un experto capacitado muestre imágenes a los sujetos y les pida que cuenten una historia sobre cada una de ellas para, luego, asignar puntuaciones a sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, este proceso toma tiempo y resulta costoso, y son pocas las organizaciones que han estado dispuestas a invertir los recursos necesarios para medir el concepto de McClelland.

Teorías contemporáneas de la motivación

3 Aplicar las predicciones de la teoría de la autodeterminación a las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Las primeras teorías sobre la motivación no soportaron el estudio detallado o perdieron su atractivo. En cambio, las teorías contemporáneas tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Esto no significa que sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos "teorías contemporáneas" porque representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo.

Teoría de la autodeterminación

"Es extraño", dijo Marcia, "comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses, me contrataron a tiempo completo con un salario de $11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido".

¿La reacción de Marcia parece ilógica? Hay una explicación, y se denomina **teoría de la autodeterminación**. Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación.[19] Gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación en el CO se ha enfocado en la **teoría de la evaluación cognitiva**, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las per-

Dilema ético

Motivado para comportarse de forma poco ética

Con frecuencia la prensa popular reporta fallas éticas en los negocios al enfocarse en los empleados y los gerentes que actúan como "balas perdidas", pues no cumplen con las reglas y normas organizacionales, provocando así consecuencias nocivas para la sociedad y para las compañías. Sin embargo, en ocasiones la conducta poco ética no tan solo es ignorada por los líderes organizacionales, sino fomentada activamente por las estructuras motivacionales de las compañías. De hecho, una encuesta reveló que 56 por ciento de los trabajadores estadounidenses son presionados por sus superiores para comportarse de forma poco ética. Craig E. Johnson resume el problema al señalar que si se "examina casi cualquier escándalo corporativo (AIG Insurance, Arthur Andersen, Enron, Health South, la casa subastadora Sotheby's, Fannie Mae, Hollinger International, Marsh & McLennan, Quest) se encontrarán líderes que se comportan de forma inmoral y que alientan a sus seguidores a hacer lo mismo".

¿De qué manera los gerentes crean presión para involucrarse en una conducta carente de ética? El experto en administración Ben Tepper señala que las estructuras que operan en las organizaciones a menudo fomentan comportamientos faltos de ética. En algunos casos ofrecen incentivos a individuos que incrementan las ventas sin importar si logran esos fines con honestidad. A muchos abogados se les paga de una forma que los alienta a cobrar honorarios excesivos a sus clientes. En otros casos, se ofrecen recompensas por la fabricación de productos a bajo costo, sin tomar en cuenta el impacto social y ambiental de las decisiones de producción. En todos estos casos, los sistemas de recompensas que imperan en las organizaciones pueden motivar una conducta poco ética.

Entonces, ¿qué podría hacer un gerente o un subalterno para afrontar estos poderosos motivadores de comportamientos faltos de ética? En primer lugar y más importante, quienes toman las decisiones deberían considerar las consecuencias no planeadas de los sistemas de recompensa. En segundo lugar, la alta gerencia tiene que fomentar una cultura organizacional de honestidad y negocios justos, y difundirla en todos los niveles jerárquicos de la compañía. Por último, las organizaciones incluso podrían considerar la posibilidad de encontrar formas de recompensar de manera explícita a los empleados que muestren conductas que sean ejemplos "sobresalientes" del comportamiento ético.

Fuentes: B. J. Tepper, "When Managers Pressure Employees to Behave Badly: Toward a Comprehensive Response", *Business Horizons* 53, núm. 6 (2010), pp. 591-598; C. E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*, 3ª ed. (San Francisco: Sage, 2009).

sonas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás. Una gran cantidad de estudios respaldan la teoría de la autodeterminación.[20] Como veremos más adelante, sus principales implicaciones se relacionan con las recompensas laborales.

Cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas por un desempeño sobresaliente, los empleados sienten que están haciendo un buen trabajo, no tanto por su deseo intrínseco de sobresalir, sino porque eso es lo que la organización quiere. La eliminación de las recompensas extrínsecas también suele producir un cambio en la percepción que tiene el individuo de por qué trabaja en una actividad —de una explicación externa a otra interna. Si lee una novela por semana porque su profesor de literatura inglesa lo exige, atribuirá su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, si después de que el curso haya terminado continúa leyendo una novela cada semana, se inclinará de manera natural a decir "disfruto leer novelas pues sigo leyendo una cada semana".

Los estudios que examinan la forma en que las recompensas extrínsecas aumentan la motivación para algunas tareas creativas sugieren que tal vez sea necesario plantear las predicciones, que se hacen a partir de la teoría de la evaluación cogni-

teoría de la autodeterminación *Teoría que expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.*

teoría de la evaluación cognitiva *Versión de la teoría de la autodeterminación, que establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control.*

¡Globalización!

Necesidades de autonomía en todo el mundo

Gran parte de las investigaciones que hemos presentado sobre las necesidades de autonomía y autodeterminación se han realizado en Estados Unidos y Canadá, dos países que valoran mucho la independencia personal y la libertad de elección. Sin embargo, algunos investigadores se preguntan si la necesidad de autonomía es universal, o bien, si algunas culturas fomentan una mayor necesidad de relaciones.

Algunos estudios sugieren la existencia de necesidades universales de autonomía, mientras que otros han encontrado que las diferentes culturas consideran la autonomía de manera distinta. En una encuesta realizada en 40 naciones, las culturas colectivistas valoraron más el orden social, la obediencia y el respeto por las tradiciones; asimismo, dentro de las culturas, los individuos que valoran la autonomía tienden a valorar menos los vínculos sociales y a la inversa.

En una investigación con individuos chino-canadienses y europeo-canadienses, los primeros expresaron menores niveles de autonomía, aunque en ambos grupos la autonomía se relacionó con el bienestar. Aunque las diferentes culturas perciben su autonomía de distinta forma, parece que en todas las culturas los individuos tienen mayor bienestar cuando consideran que tienen libertad de elección.

Fuentes: C. Vauclair, K. Hanke, R. Fischer y J. Fontaine, "The Structure of Human Values at the Culture Level: A Meta-Analytical Replication of Schwartz's Value Orientations Using the Rokeach Value Survey", *Journal of Cross-Culture Psychology* 42, núm. 2 (2011), pp. 186-205; y D. Rudy, K. M. Sheldon, T. Awong y H. H. Tan, "Autonomy, Culture, and Well-Being: The Benefits of Inclusive Autonomy", *Journal of Research in Personality* 41, núm. 5 (2007), pp. 983-1007.

tiva, en un contexto más general.[21] Por ejemplo, el establecimiento de metas es más eficaz para aumentar la motivación cuando se ofrecen recompensas por alcanzar las metas. Los autores originales de la teoría de la autodeterminación reconocen que las recompensas extrínsecas como los elogios verbales y la retroalimentación sobre la competencia pueden aumentar incluso la motivación intrínseca en circunstancias específicas. Lo mismo ocurre con las fechas límite y los estándares laborales específicos, si las personas creen que controlan su comportamiento.[22] Esto es consistente con el tema central de la teoría de la autodeterminación: las recompensas y las fechas límite reducen la motivación si las personas las consideran coercitivas.

¿Qué sugiere la teoría de la autodeterminación para la entrega de recompensas? Si un representante de ventas experimentado realmente disfruta vender y cerrar tratos, una comisión le indica que está haciendo un buen trabajo y aumenta su sentimiento de competencia, dándole una retroalimentación que puede aumentar la motivación intrínseca. Por otro lado, si un programador de computadoras disfruta escribir programas porque le gusta resolver problemas, entonces recompensarlo por trabajar por un estándar impuesto externamente que no acepta, como escribir cierto número de líneas de códigos cada día, podría considerarlo coercitivo y reduciría su motivación intrínseca. Con esto tal vez disminuya su interés por la tarea y reduzca su esfuerzo al realizarla.

Un concepto derivado recientemente de la teoría de la autodeterminación es la **autoconsistencia**, el cual se refiere a qué tan consistentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales. Si los individuos persiguen metas debido a un interés intrínseco, tienen mayores probabilidades de lograrlas, y se sentirán felices incluso si no lo hacen. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por alcanzarlas le resulta divertido. En cambio, las personas que persiguen metas por razones extrínsecas (dinero, estatus u otros beneficios) tienen menos probabilidades de alcanzarlas y se sentirán menos felices incluso si lo logran. ¿Por qué? Porque las metas son menos importantes para ellos.[23] Las investigaciones del CO sugieren que las personas que persiguen metas laborales por razones intrínsecas se sienten más satisfechas con su trabajo, se sienten mejor adaptadas a su organización y suelen tener un mejor desempeño.[24]

¿Qué significa todo esto? A nivel individual, significa que las personas no eligen su trabajo por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional, significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Los individuos que sienten que controlan lo que

hacen y que su actividad es el resultado de su libre elección suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores.[25]

Compromiso con el puesto de trabajo

Cuando la enfermera Melissa Jones va a trabajar, pareciera que todos los demás aspectos de su vida se desvanecen, y se concentra totalmente en aquello que está haciendo. Sus emociones, pensamientos y comportamiento se dirigen al cuidado de los pacientes. De hecho, puede involucrarse tanto en su trabajo que ni siquiera se da cuenta de cuánto tiempo ha estado ahí. Como resultado de ese compromiso total, ella brinda una atención más eficiente a los pacientes y se siente más satisfecha por el tiempo que dedica a su trabajo.

Melissa tiene un elevado **compromiso con el puesto de trabajo**, es decir, el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral.[26] Tanto los gerentes en funciones como los investigadores se han interesado últimamente en fomentar el compromiso con el puesto de trabajo, creyendo que el desempeño está determinado por cuestiones más profundas que el gusto por el trabajo o considerarlo interesante. Muchos estudios intentan medir ese nivel de compromiso más profundo.

Durante los últimos 30 años, la organización Gallup ha estado utilizando 12 preguntas con millones de empleados, para evaluar qué tanto se relaciona el compromiso de los trabajadores con los resultados laborales positivos.[27] Las organizaciones muy exitosas cuentan con un número mucho mayor de empleados comprometidos que las compañías promedio, en tanto que los grupos que tienen más trabajadores comprometidos muestran mayores niveles de productividad, menores incidentes de seguridad y menor rotación de personal. Los estudios académicos también han encontrado resultados positivos. Uno de ellos examinó el nivel de compromiso en múltiples unidades de negocios, y encontró una relación positiva con una amplia gama de resultados prácticos.[28] Otro estudio revisó 91 investigaciones y encontró



Fuente: A. Fox, "Raising Engagement", *HR Magazine* (mayo de 2010), pp. 35-40; "Gallup's Customer Engagement Index" (11 de marzo de 2010), www.smartKPIs.com.

autoconsistencia *Qué tan congruentes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.*

compromiso con el puesto de trabajo *Grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en su desempeño laboral.*

que los niveles más altos de compromiso se asociaban con el desempeño de la tarea y con el comportamiento de ciudadanía.[29]

¿Qué aspectos aumentan la probabilidad de que los individuos se comprometan con su trabajo? Una cuestión clave es qué tanto el empleado cree que tiene sentido involucrarse con el trabajo, lo cual está determinado de manera parcial por las características del puesto y por el acceso a los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficaz.[30] Otro factor es la coincidencia que hay entre los valores del individuo y los valores de la organización.[31] Las conductas de liderazgo que inspiran a los trabajadores a tener un mayor sentido de misión también incrementan el compromiso de los empleados.[32]

Una de las críticas hacia el compromiso es que el constructo es un tanto redundante con actitudes laborales como la satisfacción o el estrés.[33] Sin embargo, los cuestionarios sobre el compromiso suelen evaluar la motivación y la concentración en una tarea, lo cual difiere significativamente de los cuestionarios sobre satisfacción laboral. Es probable que también el nivel de compromiso pronostique mejor resultados laborales importantes, que las actitudes tradicionales hacia el trabajo.[34] Otros críticos señalan que el compromiso puede tener un "lado oscuro", según lo demuestran las relaciones positivas que existen entre el compromiso y los conflictos entre el trabajo y la familia.[35] En ocasiones, los individuos se identifican tanto con sus roles laborales, que las responsabilidades familiares se convierten en intromisiones desagradables. Mayores investigaciones sobre la relación del compromiso con estos resultados negativos ayudarán a aclarar si los empleados con altos niveles de involucramiento podrían estar obteniendo "demasiado de algo bueno".

Teoría del establecimiento de metas

4 Comprender las implicaciones del compromiso del trabajador para la gerencia.

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo traviesa de la secundaria Hamilton, expresó estas palabras a sus pupilos antes de que se aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: "Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie nunca va a pedirles más que eso".

Usted mismo quizás habrá escuchado cierto número de veces esa frase: "Solo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido". Pero, ¿qué significa "haz lo mejor que puedas"? ¿Ha sabido alguna vez si logró esa meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera asignado una meta específica a cada uno? De hecho, las investigaciones sobre la **teoría del establecimiento de metas** revelan efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación laboral.[36] Es decir, las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita.[37] Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.[38]

Las metas específicas generan un mayor nivel de esfuerzo que la meta general de "haz lo mejor que puedas". ¿Por qué? La especificidad en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un conductor se compromete a hacer cada semana 12 viajes redondos con carga entre Toronto y Búfalo, Nueva York, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Si todo lo demás permanece igual, tendrá un mejor desempeño que el conductor que opera sin metas o con el objetivo general de "haz lo mejor que puedas".

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Desde luego, resulta lógico suponer que las metas más fáciles tienen mayores probabilidades de ser aceptadas. Pero una vez que acepta una tarea difícil, se esperaría que el individuo muestre un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué las metas difíciles motivan a las personas?[39] En primer lugar, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. ¿Estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Probablemente no. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograr-



Fuente: Ahn Young-joon/AP Images

Chung Mong-koo, presidente de Hyundai Motor Company, es muy conocido por establecer metas desafiantes y específicas como una potente fuerza motivadora. Por ejemplo, aunque Hyundai fue una de las últimas empresas en desarrollar un vehículo híbrido, este fabricante surcoreano de automóviles lanzó su primer modelo híbrido en Estados Unidos en 2010, con ventas anuales de 50,000 unidades. Hacia 2018, la compañía espera que tales ventas se eleven hasta 500,000 unidades en todo el mundo. Al desafiar a los empleados a alcanzar metas elevadas, Hyundai ha logrado un enorme crecimiento en años recientes.

las. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo.

Las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación guía su comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene la misma eficacia. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada —mediante la cual los individuos son capaces de vigilar su propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.[40]

Si los trabajadores tienen la oportunidad de intervenir en el establecimiento de sus propias metas, ¿trabajarán con mayor ahínco? Las evidencias son contradictorias.[41] En ciertos casos, las metas establecidas de manera participativa suscitan un desempeño superior; mientras que en otros casos, los individuos se desempeñan mejor cuando su jefe les asigna las metas. Pero tal vez una ventaja importante de la participación sea que incrementa la aceptación de la meta como un objetivo deseable por el cual trabajar.[42] El compromiso es importante. Sin la participación, el individuo que establece la meta necesita explicar con claridad su propósito e importancia.[43]

Además de la retroalimentación, existen otros tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo 1. piensa que puede alcanzar la meta y 2. quiere alcanzarla.[44] Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno (véase el capítulo 4) y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen.[45] En sí mismas las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes.[46] Cuando se trate de tareas interdependientes, es preferible establecer metas grupales.

Por último, el establecimiento de metas específicas, difíciles e individuales suele tener efectos diferentes en las distintas culturas. La mayoría de las investigaciones al respecto se han hecho en Estados Unidos y Canadá, donde el logro

teoría del establecimiento de metas
Afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño.

y el desempeño individuales están muy valorados. Hasta ahora, los estudios no han demostrado que las metas basadas en grupos sean más eficaces en las culturas colectivistas que en las individualistas. En las culturas colectivistas y con una gran distancia del poder, las metas moderadas alcanzables suelen ser más motivadoras que las metas difíciles.[47] Por último, parece que las metas asignadas generan más compromiso en las culturas con mayor distancia del poder.[48] Se requieren más investigaciones para determinar si existen diferencias en los constructos de las metas entre las distintas culturas.

Aunque el establecimiento de metas genera resultados positivos, quizás algunas de ellas sean *demasiado* efectivas.[49] Cuando es importante aprender algo, las metas relacionadas con el desempeño socavan la adaptación y la creatividad, ya que las personas se enfocan demasiado en los resultados e ignoran los cambios en las condiciones. En este caso, una meta para aprender y generar soluciones alternativas será más eficaz que una meta de desempeño. Algunos autores argumentan que las metas pueden provocar que los individuos se concentren en un solo estándar e ignoren los demás. Considere el enfoque limitado de muchos negocios en aumentar el precio de las acciones a corto plazo, lo cual podría llevarlos a ignorar el éxito a largo plazo, e incluso a involucrarse en comportamientos poco éticos como el fraude contable o las inversiones demasiado riesgosas. (Desde luego, las organizaciones pueden establecer metas para un desempeño ético). Otros estudios revelan que los trabajadores que son poco meticulosos y tienen escasa estabilidad emocional experimentan mayor tensión emocional, cuando sus líderes establecen las metas.[50] A pesar de las diferencias de opinión, la mayoría de los investigadores coinciden en que las metas son muy útiles para moldear el comportamiento. Los gerentes deberían asegurarse de ajustar realmente sus metas a los objetivos de la compañía.

Las investigaciones han empezado a estudiar las metas subconscientes, es decir, aquellas que los individuos se plantean sin saberlo.[51] En un estudio, se pidió a un grupo de gente que pensara en metas mientras ordenaba palabras mezcladas para formar oraciones con temas de logro, mientras que otro grupo formó oraciones sin este tipo de temas. El primer grupo recibió una señal subconsciente. Tal vez no parezca una gran manipulación, pero ese grupo tuvo un mejor desempeño en una tarea de lluvia de ideas, que quienes recibieron metas más sencillas. Otro estudio obtuvo resultados similares, cuando se utilizó la imagen de una mujer que ganaba una carrera como señal subconsciente en lugar de la tarea de ordenar oraciones. Resulta interesante que estas investigaciones no encontraran relación alguna entre el establecimiento de metas consciente e inconsciente.



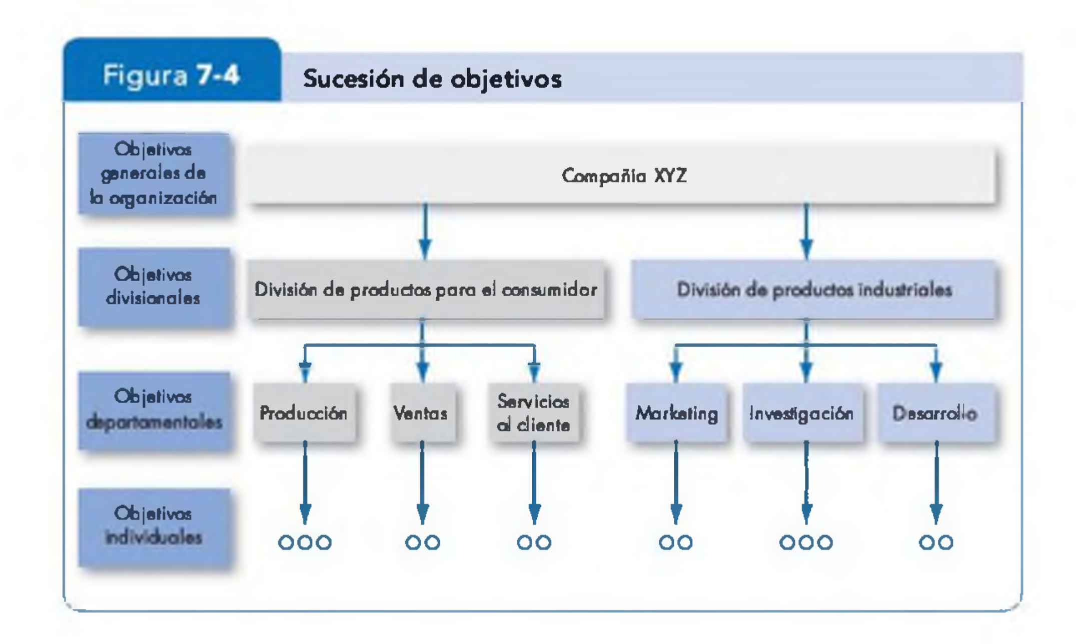
¿Cuáles son mis metas de desempeño en el curso?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad I.C.5. (What Are My Course Performance Goals?).

Implementación del establecimiento de metas Como gerente, ¿cómo pone en práctica el establecimiento de metas? Es frecuente que eso se deje al individuo. Algunos gerentes establecen objetivos de desempeño ambiciosos —lo que General Electric denominó "metas al límite". Por ejemplo, algunos directores generales como A. G. Laffey de Procter & Gamble y Hasso Plattner de SAP son reconocidos por las metas de desempeño tan demandantes que establecen. Sin embargo, muchos gerentes no establecen metas en absoluto. Una encuesta reciente reveló que solo una minoría de empleados respondió de manera afirmativa cuando se les preguntó si tenían metas claramente definidas en su trabajo.[52]

Una forma más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es mediante la **administración por objetivos (APO)**, que hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y mensurables. Como se observa en la figura 7-4, los objetivos generales de la organización se traducen en metas específicas para cada nivel (divisional, departamental e individual) de la or-

Figura 7-4 Sucesión de objetivos



ganización. Pero como los gerentes de las unidades inferiores plantean de manera conjunta sus propias metas, la APO funciona tanto de "abajo hacia arriba" como de "arriba hacia abajo". El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO ofrece objetivos de desempeño personal específicos.

Los programas de APO tienen cuatro ingredientes comunes: la especificidad de las metas, la participación en la toma de decisiones (incluyendo el establecimiento de metas u objetivos), un periodo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.[53] Muchos de los elementos de los programas de APO coinciden con las propuestas de la teoría del establecimiento de metas. Por ejemplo, la existencia de un periodo explícito para cumplir los objetivos coincide con el énfasis que hace la teoría del establecimiento de metas en la especificidad de las mismas. En forma similar, ya se dijo que la retroalimentación acerca del progreso hacia las metas es un elemento fundamental de la teoría. La única área de posible desacuerdo entre la APO y la teoría del establecimiento de metas es la participación, ya que la APO la recomienda ampliamente, en tanto que la teoría del establecimiento de las metas demuestra que la asignación por parte de los gerentes suele ser igualmente eficaz.

Muchas organizaciones utilizan programas de APO, como las lucrativas, del cuidado de la salud, académicas, gubernamentales y no lucrativas.[54] Su popularidad no significa que siempre funcionen.[55] Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas poco realistas, falta de compromiso de la alta dirección, e incapacidad o falta de disposición para asignar recompensas con base en el cumplimiento de las metas.

Teoría de la autoeficacia

La **autoeficacia** (también conocida como *teoría cognitiva social* o *teoría del aprendizaje social*) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea.[56] Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito. Por tanto, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse, mientras que

administración por objetivos (APO) *Programa que incluye metas específicas, establecidas en participación, para un periodo explícito y con retroalimentación sobre el progreso hacia las metas.*

autoeficacia *Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea.*

los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío.[57] La autoeficacia puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia.[58] Los cambios que ocurren en la autoeficacia con el paso del tiempo también se relacionan con cambios en el desempeño creativo.[59] Además, los individuos con autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, en tanto que aquellos con baja autoeficacia son proclives a reducir su esfuerzo al recibir retroalimentación negativa.[60] ¿Qué podrían hacer los gerentes para que sus subalternos tengan altos niveles de autoeficacia? Combinar las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia.

Las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se observa en la figura 7-5, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados, estos muestran un mayor nivel de autoeficacia y establecen metas más altas para su propio desempeño. ¿Por qué? Al establecer metas desafiantes para las personas, se les transmite que se tiene confianza en ellas. Imagine que se entera de que su jefe le asignó una meta más alta que a sus colegas. ¿Cómo lo interpretaría? Siempre y cuando no crea que tratan de abusar de usted, es probable que piense: "Bien, supongo que mi jefe piensa que soy capaz de desempeñarme mejor que los demás". Esto activa un proceso psicológico mediante el cual usted confía más en sí mismo (mayor autoeficacia) y establece metas personales más altas, logrando así un mejor desempeño tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Albert Bandura, el investigador que desarrolló la teoría de la autoeficacia, afirma que hay cuatro maneras de aumentarla:[61]

1. Dominio en el acto.
2. Modelamiento vicario.
3. Persuasión verbal.
4. Activación.

Según Bandura, la fuente más importante para aumentar la autoeficacia es el *dominio en el acto*, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o en el puesto de trabajo. Si en el pasado usted ha sido capaz de realizar una actividad con éxito, entonces se sentirá más confiado de poder hacerla en el futuro.

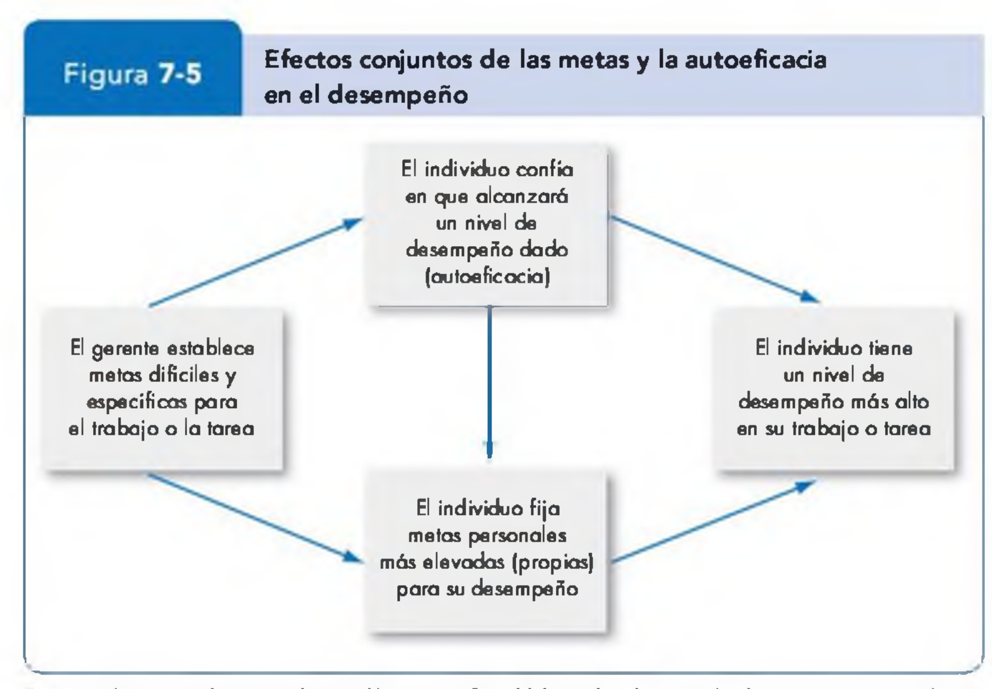


Figura 7-5 Efectos conjuntos de las metas y la autoeficacia en el desempeño

Fuente: Basado en E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist* (septiembre de 2002), pp. 705-717.

La segunda fuente es el *modelamiento vicario*, que consiste en adquirir más confianza debido a que se observa a alguien más realizar la tarea. Si su amigo baja de peso, eso aumenta su confianza en que usted también puede hacerlo. El modelamiento vicario es más eficaz cuando uno se percibe como similar a la persona que observa. Ver ejecutar un tiro difícil a Tiger Woods tal vez no incrementará su confianza en que podrá hacerlo; sin embargo, si observa un golfista con habilidades similares a las suyas, este resultará más persuasivo.

La tercera fuente es la *persuasión verbal*, que se refiere a adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las habilidades necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por último, Bandura afirma que la *activación* incrementa la autoeficacia. La activación produce un estado de energía en el cual la persona se "mentaliza" y se desempeña mejor. No obstante, si la tarea requiere de una perspectiva estable y de bajo perfil (por ejemplo, la edición cuidadosa de un manuscrito), la activación podría, de hecho, perjudicar el rendimiento.

¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la autoeficacia para el CO? Bueno, es cuestión de aplicar las fuentes de la autoeficacia de Bandura al entorno laboral. Los programas de capacitación utilizan con frecuencia el dominio en el acto al hacer que la gente practique y desarrolle sus habilidades. De hecho, una de las razones por las que funciona la capacitación es porque incrementa la autoeficacia.[62] También parece que los individuos con mayores niveles de autoeficacia se benefician más de los programas de capacitación y tienen más probabilidades de aplicar su capacitación al trabajo.[63]

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es mediante el *efecto Pigmalión* o el *efecto Galatea*. Como vimos en el capítulo 5, el efecto Pigmalión es una forma de profecía autocumplida, donde el hecho de creer en algo ayuda a que se convierta en verdad. En algunos estudios, se dijo a los profesores que sus alumnos tenían un CI muy alto, cuando en realidad tenían una inteligencia que variaba desde un nivel bajo hasta un nivel alto. En consistencia con el efecto Pigmalión, los profesores dedicaron más tiempo a los estudiantes que *pensaban* que eran inteligentes, les dejaron tareas más difíciles y tuvieron mayores expectativas acerca de ellos: todo produjo estudiantes con una mayor autoeficacia y mejores calificaciones.[64] Esta estrategia también se ha usado en el trabajo.[65] Por ejemplo, los marinos a quienes se les dijo, en forma convincente, que no se marearían, realmente se marearon mucho menos.[66]

Bandura no incluye la inteligencia ni la personalidad, aunque sí pueden incrementar la autoeficacia.[67] Las personas que son inteligentes, meticulosas y estables



Fuente: Toru Yamanaka/AFP/Getty Images/Newscom

En Toyota Motor Corporation aplican la teoría del aprendizaje social al enseñar a sus trabajadores las habilidades que necesitan para cumplir con los elevados estándares de calidad y eficiencia de la compañía. En sus instalaciones de capacitación Global Production Center, en Japón, Inglaterra y Estados Unidos, trabajadores y gerentes de sus plantas en todo el mundo aprenden técnicas de producción mediante la observación y la experiencia directa. Los aprendices revisan primero manuales visuales computarizados para aprender las habilidades básicas. Luego, bajo la tutela de un maestro experimentado en producción, practican las habilidades. En esta fotografía un aprendiz practica la habilidad de ajustar una tuerca en el centro de capacitación de Toyota en Toyota City, Japón.

emocionalmente tienen mucho más probabilidades de alcanzar un alto nivel de autoeficacia, de manera que algunos investigadores argumentan que la autoeficacia es menos importante de lo que sugieren los estudios previos.[68] Estos autores consideran que se trata solo de un subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable. Aunque Bandura está totalmente en desacuerdo con tal conclusión, es necesario realizar más investigaciones.

Teoría del reforzamiento

5 Comparar la teoría del establecimiento de metas con la administración por objetivos.

La teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la **teoría del reforzamiento** se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.[69]

La *teoría del condicionamiento operante*, quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean. A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el reforzamiento o por la falta de este originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.[70] B. F. Skinner, uno de los principales representantes del condicionamiento operante, estableció que la aplicación de consecuencias agradables después de formas específicas de conducta aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Además, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo; tales recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o se castiga, disminuyen las probabilidades de que se repita. Conocemos a un profesor que coloca una marca junto al nombre de un estudiante cada vez que hace una contribución en clase. Según el condicionamiento operante, dicha práctica resulta motivante porque condiciona al estudiante a esperar una recompensa (ganar puntos en clase) cada vez que demuestra una conducta específica (contribuir a la discusión en la clase). El concepto del condicionamiento operante forma parte de la idea más general de Skinner denominada **conductismo**, el cual plantea que la conducta surge después de los estímulos en una forma relativamente irreflexiva. El conductismo radical de Skinner rechaza los sentimientos, los pensamientos y otros estados mentales como causas del comportamiento. En resumen, los individuos aprenden a asociar un estímulo y una respuesta, pero el conocimiento consciente de esa asociación es irrelevante.[71]

Es posible encontrar ejemplos del condicionamiento operante en cualquier situación donde el reforzamiento sea contingente a algún tipo de acción. El profesor indica al estudiante que para obtener una alta calificación en el curso, necesita dar las respuestas correctas en el examen. Un vendedor que trabaja por comisiones, que desea obtener ingresos elevados, sabe que esto es contingente con el logro de un alto nivel de ventas en su territorio. Desde luego, una asociación así también puede enseñarse a los individuos a emitir conductas que pueden ir en contra de los intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si trabaja tiempo extra durante las siguientes tres semanas de la temporada alta, lo recompensará en su siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega la evaluación, usted no recibe un reforzamiento positivo por su trabajo adicional. La siguiente ocasión que su jefe le pida trabajar horas extra, ¿qué hará? ¡Es muy probable que

se niegue! Su comportamiento se puede explicar mediante el condicionamiento operante: si una conducta no se refuerza positivamente, disminuye la probabilidad de que se repita.

Aunque los reforzadores como el salario motivan a las personas, el proceso es mucho más complicado que la mera relación estímulo-respuesta. En su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento. De hecho, algunos investigadores usan los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento, para dar apoyo a su posición e interpretar los hallazgos desde un enfoque cognitivo.[72]

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento; no obstante, pocos expertos afirmarían que es la única. Las conductas que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada actividad se ven afectadas por las consecuencias que les siguen. Si se le coarta en forma consistente por exceder la producción de sus colegas, es probable que reduzca su productividad. Sin embargo, su baja productividad también se podría explicar en términos de metas, iniquidad o expectativas.

Los individuos aprenden cuando observan o cuando se les dice lo que sucede a otras personas, así como a través de las experiencias directas. Gran parte de lo que hemos aprendido es el resultado de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etcétera. A esta idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se le denomina **teoría del aprendizaje social**.[73]

Aun cuando la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante, es decir, considera que el comportamiento es una función de las consecuencias, también reconoce los efectos del aprendizaje por observación y de la percepción. La gente responde según la forma en que percibe y define las consecuencias, y no según las consecuencias objetivas.

Los modelos son fundamentales en la teoría del aprendizaje social. Hay cuatro procesos que determinan su influencia sobre un individuo:

1. **Procesos de atención.** Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características fundamentales. Tendemos a recibir mayor influencia de modelos que son atractivos, que están disponibles constantemente, que son relevantes para nosotros o que consideramos similares a nosotros.
2. **Procesos de retención.** La influencia de un modelo depende del grado en que el individuo recuerda sus acciones, una vez que el modelo ya no está disponible.
3. **Procesos de reproducción motora.** Una vez que el individuo ha visto una nueva conducta al observar el modelo, esto se debe convertir en acción. Se trata de un proceso que demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades modeladas.
4. **Procesos de reforzamiento.** Si se dan incentivos o recompensas positivos, los individuos se sienten motivados a exhibir el comportamiento modelado. Las conductas que reciben reforzamiento positivo logran mayor atención, se aprenden mejor y se realizan con mayor frecuencia.

Teoría de la equidad y justicia organizacional

6 Comparar la teoría del reforzamiento con la teoría del establecimiento de metas.

Jane Pearson se graduó como contadora el año pasado en la Universidad Estatal. Después de sostener entrevistas con varias organizaciones en el campus, aceptó un trabajo en una firma contable pública muy importante y fue asignada a su oficina en Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo que representaba un reto con una compañía de prestigio, una oportunidad excelente

teoría del reforzamiento *Enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.*

conductismo *Teoría que establece que el comportamiento surge de los estímulos de una manera relativamente irreflexiva.*

teoría del aprendizaje social *Perspectiva que indica que es posible aprender mediante la observación y la experiencia directa.*

de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un contador egresado de Universidad Estatal el año anterior: $4,550 mensuales. Pero Jane era la mejor estudiante de su clase; era elocuente y madura, y esperaba recibir un salario más adecuado.

Han pasado doce meses. El trabajo resultó ser tan estimulante y satisfactorio como Jane esperaba. La organización está muy contenta con su desempeño y hace poco le dio un aumento de $200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de Jane ha disminuido mucho en las últimas semanas. ¿Por qué? La empresa acaba de contratar por $4,600 al mes ($50 más de lo que gana Jane), a una colega recién graduada de la Universidad Estatal, que no tiene el año de experiencia que Jane ya acumuló. Ella se siente molesta e incluso habla de buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el papel que la equidad tiene en la motivación. Los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) y, luego, comparan su índice resultado-inversión con los de otras personas que los rodean. Esto se observa en la figura 7-6. Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de equidad: percibimos nuestra situación como justa y prevalece la justicia. Cuando observamos un índice desigual y nos consideramos mal recompensados, experimentamos tensión por la equidad, y eso causa enojo. Cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de tensión proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.[74]

El referente que selecciona el empleado agrega complejidad a la **teoría de la equidad**.[75] Existen cuatro comparaciones de referencia:

1. **Yo-dentro.** Las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
2. **Yo-fuera.** Las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde trabaja actualmente.
3. **Otro-dentro.** Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.
4. **Otro-fuera.** Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado.

Los individuos se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su puesto de trabajo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección del referente se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del mismo, así como por su atractivo. Existen cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo.[76]

Es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos de trabajo similares y que ellas tengan menos expectativas salariales por la misma acti-

Figura 7-6 Teoría de la equidad

Comparación de índices*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Iniquidad por menor gratificación
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Iniquidad por mayor gratificación

*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las demás personas relevantes

vidad.[77] Por ello, la mujer que utiliza a otra mujer como referente tiende a establecer un menor estándar de comparación. Desde luego, los estereotipos que tienen las compañías acerca de las mujeres (por ejemplo, la convicción de que las mujeres están menos comprometidas con la organización, o que su trabajo es menos valioso) también contribuyen a fomentar la brecha salarial.[78] Mientras que tanto los hombres como las mujeres prefieren que los comparen con individuos de su mismo género, los individuos que ocupan puestos de trabajo sin segregación por género tienden más a hacer comparaciones entre géneros, que quienes ocupan puestos con un predominio masculino o femenino.

Los individuos que tienen poco tiempo trabajando en su compañía actual suelen tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para fines de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los rangos profesionales y los que tienen mayor nivel académico, suelen tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se compararán más con individuos externos.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:[79]

1. Cambian sus aportaciones (se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros).
2. Cambian sus resultados (los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos ("Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquiera").
4. Distorsionan las percepciones de los demás ("El trabajo de Mike no es tan bueno como yo creía").
5. Elijen un referente distinto ("No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando él tenía mi edad").
6. Abandonan (renuncian al trabajo).



Al percibir una desigualdad en los salarios, estos pilotos de American Airline utilizaron un referente de "otro-dentro" al comparar su salario con el de los gerentes de la aerolínea. Los pilotos aceptaron recortes salariales y en prestaciones cuando la aerolínea informó de una pérdida de $8,000 millones. Cuando la compañía volvió a ser rentable, el director general y otros altos ejecutivos recibieron bonos de acciones. Al organizar marchas de protesta, los pilotos argumentaron que sus sacrificios en el salario y las prestaciones ayudaron a salvar a la aerolínea de la bancarrota, y que merecían ser recompensados con aumentos salariales.

Fuente: Newscom

teoría de la equidad *Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego, responden para eliminar cualquier desigualdad.*

Algunas de estas proposiciones ya han sido comprobadas, pero otras no.[80] En primer lugar, las desigualdades generadas por un mayor salario no parecen tener un efecto muy significativo sobre el comportamiento en la mayoría de las situaciones laborales. En apariencia, la gente muestra mucho más tolerancia a las iniquidades por salarios excesivos que por salarios insuficientes, o las racionalizan mejor. La validez de una teoría se ve muy socavada cuando no se cumple la mitad de la ecuación. En segundo lugar, no toda la gente es sensible a la equidad.[81] Una pequeña porción de la población en realidad prefiere que sus índices de resultado-inversión sean más bajos que los referentes con quienes se comparan. No es probable que las predicciones que se hagan con la teoría de la equidad sean muy exactas para esos "tipos benévolos".

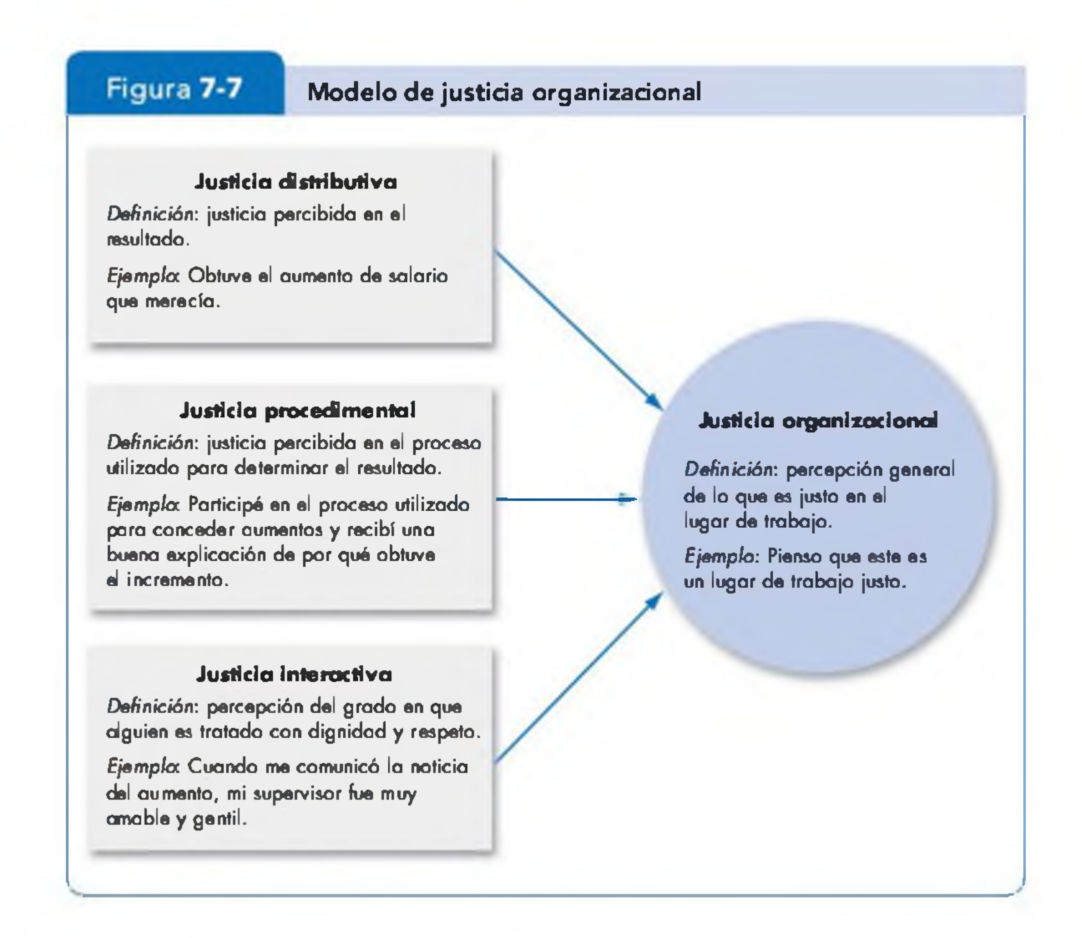
Mientras que la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se han enfocado en el salario, parece que los empleados también buscan equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales, como los títulos de puestos con un alto estatus u oficinas grandes y espléndidamente amuebladas.[82]

Por último, estudios recientes han ampliado el significado de equidad o justicia.[83] Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la **justicia distributiva**, que es la justicia que percibe el trabajador con respecto a la cantidad de recompensas entre los individuos y quienes las reciben. Sin embargo, la **justicia organizacional** ofrece un panorama más amplio. Los individuos perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que las recompensas y la manera en que se distribuyen son justas. En otras palabras, la justicia o la equidad pueden ser subjetivas; lo que una persona considera injusto, quizás alguien más lo percibiría como perfectamente adecuado. En general, las personas consideran justos las asignaciones o los procedimientos que los favorecen.[84] En una encuesta reciente, 61 por ciento de los participantes dijo que pagaban la cantidad justa de impuestos, pero una cifra casi igual (54 por ciento) afirmó que el sistema en conjunto era injusto, y que ciertas personas lo eluden.[85]

La mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad que se han descrito proponen una forma bastante racional y calculadora acerca de la estimación de lo que es justo e injusto. Sin embargo, pocas personas efectúan realmente cálculos matemáticos de sus inversiones con respecto a los resultados de los demás. En cambio, basan sus juicios distributivos en un sentimiento, o en una reacción emocional a la forma en que perciben que son tratados en relación con los demás, y sus reacciones también suelen ser emocionales.[86] Nuestro análisis asimismo se ha concentrado en las reacciones provocadas por el maltrato personal. No obstante, las personas también reaccionan de manera emocional cuando se cometen injusticias contra otros individuos, lo cual los motiva a tomar acciones retributivas.[87]

Además de las percepciones de justicia, el otro elemento fundamental de la justicia organizacional es la idea de que la justicia tiene dimensiones múltiples. Es evidente la importancia de cuánto nos pagan en relación con lo que deberían pagarnos (justicia distributiva) pero, según los investigadores, también es importante *cómo* nos paguen. De esta manera, el modelo de la justicia organizacional que se presenta en la figura 7-7 incluye la **justicia procedimental**, que es la justicia que se percibe en el *proceso* utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia procedimental son el control del proceso y las explicaciones. El *control del proceso* es la oportunidad de presentar el propio punto de vista sobre los resultados que se desean a quienes toman las decisiones. Las *explicaciones* son razones claras que la gerencia da con respecto al resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió este. También es importante que un gerente sea consistente (con los individuos y en el tiempo), no esté sesgado, tome decisiones con base en *información precisa* y esté *abierto a las interpelaciones*.[88]

Los efectos de la justicia procedimental se vuelven más importantes cuando no hay justicia distributiva. Si no obtenemos lo que queremos, tendemos a centrarnos en el porqué. Por ejemplo, si su supervisor asigna una oficina cómoda a un compañero y no a usted, usted se centrará más en el trato que recibe de su parte que si hubiera obtenido esa oficina. Las explicaciones son benéficas cuando adoptan la forma de excusas post-hoc ("Sé que esto está mal, y yo quería darte a ti la oficina, pero no fue mi decisión") en vez de justificaciones ("Decidí darle a Sam la oficina, pero no es gran cosa tener una oficina así").[89]



La **justicia interactiva** se refiere a la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso. Cuando se trata a las personas de manera injusta (al menos ante sus ojos), responden con un acto de represalia (por ejemplo, hacen una mueca al supervisor).[90] Debido a que las personas relacionan íntimamente la justicia interactiva o la injusticia con el portador de la información, se esperaría que las percepciones de injusticia estuvieran más relacionadas con el supervisor. Por lo general, eso es lo que sugieren las evidencias.[91]

De estas tres formas de justicia, la distributiva es la que tiene una relación más significativa con el compromiso y la satisfacción por los resultados, como el salario. La justicia procedimental se relaciona más con la satisfacción laboral, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el puesto de trabajo y los comportamientos de ciudadanía. Existen pocas evidencias sobre la justicia interactiva.[92]

La teoría de la equidad se ha vuelto muy popular en Estados Unidos, ya que los sistemas de recompensa que se utilizan en ese país suponen que los trabajadores son muy sensibles a la igualdad en la entrega de recompensas. Además, para los estadounidenses la equidad implica un vínculo estrecho entre el salario y el desempeño. Sin embargo, en las culturas colectivistas, los empleados esperan que las recompensas sean un reflejo de sus necesidades individuales, así como de su desempeño.[93] Otra investigación sugiere que las diferentes culturas valoran de forma dis-

justicia distributiva *Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.*

justicia organizacional *Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo; comprende las justicias distributiva, procedimental e interactiva.*

justicia procedimental *La equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.*

justicia interactiva *La percepción del grado en que un individuo es tratado con dignidad, interés y respeto.*

tinta el esfuerzo y los resultados.[94] Algunas culturas distribuyen los recursos más con base en el estatus, que en los logros individuales. Las culturas materialistas tienden a considerar la remuneración económica y las recompensas como los resultados más importantes del trabajo, en tanto que a las culturas de relación les interesan más las recompensas sociales y el estatus. Los gerentes internacionales deben tomar en cuenta las preferencias culturales de cada grupo de empleados, al determinar lo que se considera "justo" en diferentes contextos.

Los estudios sugieren que los gerentes están realmente motivados a fomentar las percepciones de justicia de los trabajadores, ya que buscan lograr respeto, mantener una identidad positiva y establecer la justicia laboral.[95] Para incrementar la percepción de justicia, deben darse cuenta de que los empleados son especialmente sensibles ante la injusticia en los procedimientos cuando se deben de comunicar las malas noticias (es decir, cuando la justicia distributiva es baja). Por tanto, es especialmente importante que informen abiertamente la forma en que se toman las decisiones de asignación, que sigan procedimientos consistentes y sin sesgo, y que adopten tácticas similares para incrementar la percepción de que hay justicia procedimental. Asimismo, al enfrentar la percepción de injusticias, los gerentes necesitan centrar sus acciones en la fuente del problema.

Se ha visto que si los empleados sienten que han sido tratados de forma injusta, tener la oportunidad de expresar su frustración reduce su deseo de desagravio.[96]

Evidencias de metanálisis indican que los individuos de culturas individualistas y colectivistas prefieren una distribución equitativa de las recompensas (que los trabajadores más eficaces reciban los mayores salarios), más que una división igualitaria (que todos reciban el mismo salario, sin importar su desempeño).[97] En los diferentes países se respetan los mismos principios básicos de la justicia procedimental, y los trabajadores de todo el mundo prefieren que las recompensas se basen en el desempeño y en las habilidades, más que en la antigüedad.[98]

Teoría de las expectativas

7 Demostrar cómo la justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad.

Una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación es la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom.[99] Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias la respaldan.[100]

La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos más prácticos, los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salario o ascensos; y que las recompensas cumplirán sus metas personales. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones (véase la figura 7-8):

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.



3. **Relación recompensas-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él.[101]

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos individuos no se sienten motivados por su trabajo y tan solo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Presentaremos las tres relaciones de la teoría como preguntas, que los empleados necesitan responder en forma afirmativa para aumentar lo más posible su motivación.

En primer lugar, *si hago mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos trabajadores, la respuesta es "no". ¿Por qué? Su nivel de destrezas tal vez sea deficiente, lo cual significa que no importa la tenacidad con que lo intenten, lo más seguro es que no logren un desempeño destacado. Es probable que el sistema de evaluación de la organización esté diseñado para medir factores que no tienen mucho que ver con el desempeño, como la lealtad, la iniciativa o el ánimo, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente redundará en una mejor evaluación. Otra posibilidad es que los empleados perciban, en forma correcta o incorrecta, que no le agradan a su jefe. Como resultado, esperan una evaluación deficiente sin importar el nivel de su esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del individuo es la convicción de que no importa cuánto se esfuercen en el trabajo, la probabilidad de que obtengan una buena evaluación es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿obtendré recompensas organizacionales?* Muchas organizaciones premian diversas cuestiones además del desempeño. Cuando el salario se basa en factores como la antigüedad, ser cooperativo o "adular" al jefe, es probable que los individuos consideren que la relación desempeño-recompensa es débil y poco motivante.

Por último, si *obtengo recompensas, ¿me resultan atractivas?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero en su lugar obtiene un aumento en su salario. O bien, quiere un trabajo más interesante y desafiante, pero únicamente recibe palabras de encomio. Por desgracia, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo cual dificulta la posibilidad de adaptarlas a las necesidades de cada subalterno. Algunos gerentes suponen en forma incorrecta que todos los trabajadores desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que la diferenciación entre las recompensas tiene para la motivación. En cualquier caso, no se optimiza la motivación del empleado.

Un ejemplo vívido de cómo funciona la teoría de las expectativas es el caso de los analistas bursátiles, quienes viven de tratar de pronosticar el precio futuro de las acciones; lo que hace que conserven su fuente de trabajo o los despidan es la exactitud de sus recomendaciones de comprar, vender o retener títulos. Pero no es tan sencillo. Los analistas hacen pocas recomendaciones para la venta de acciones, aun cuando por definición en un mercado estable las acciones están tanto a la baja como al alza. La teoría de las expectativas da una explicación: los analistas que recomiendan la venta de las acciones de una compañía tienen que equilibrar los beneficios que reciben por su exactitud con el riesgo de provocar el disgusto de la empresa. ¿Cuáles son estos riesgos? Entre ellos están la reprimenda pública, el boicot profesional y quedar excluidos de la información. Cuando los analistas recomiendan la compra de acciones, no enfrentan ningún dilema porque es evidente que a las compañías les gusta mucho que recomienden a los inversionistas que compren sus acciones. Por consiguiente, la estructura de los incentivos sugiere que el resultado esperado de la recomendación de compra de acciones es mejor que el de la recomendación de su venta, y ese es el motivo por el que el número de recomendaciones de compra excede por mucho el de las de venta.[102]

teoría de las expectativas *Establece que la fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.*

En Mary Kay Cosmetics existe una fuerte relación entre la recompensa y el desempeño. La compañía ofrece un programa de reconocimiento y recompensas generosas basado en el logro de las metas personales que establece cada empleado. Mary Kay también conoce los efectos que tienen las recompensas individualizadas sobre la motivación. Para algunas personas, la mejor recompensa es la oportunidad de trabajar desde su casa, mientras que otros se sienten motivados por la oportunidad de ganar un viaje, joyería o el uso de un Cadillac color rosa. En esta fotografía, una directora de ventas de Mary Kay, quien se encuentra en una feria de empleo, explica las oportunidades de desarrollo a un grupo de mujeres interesadas en unirse a la empresa.



Fuente: Eric Risberg/AP Images

¿Funciona la teoría de las expectativas? Algunos críticos sugieren que solamente tiene un uso limitado y que es más válida cuando los individuos perciben con claridad la relación entre el esfuerzo y el desempeño, y el desempeño y la recompensa.[103] Como pocos individuos lo logran, la teoría suele ser muy idealista. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos por su desempeño y no por su antigüedad, esfuerzo, nivel de habilidad y dificultad del puesto de trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de invalidar la teoría, esta crítica sirve para explicar por qué un segmento significativo de la fuerza laboral se esfuerza poco al realizar su trabajo.

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

8 Aplicar los principios fundamentales de la teoría de las expectativas para motivar a los empleados.

9 Comparar las teorías contemporáneas acerca de la motivación.

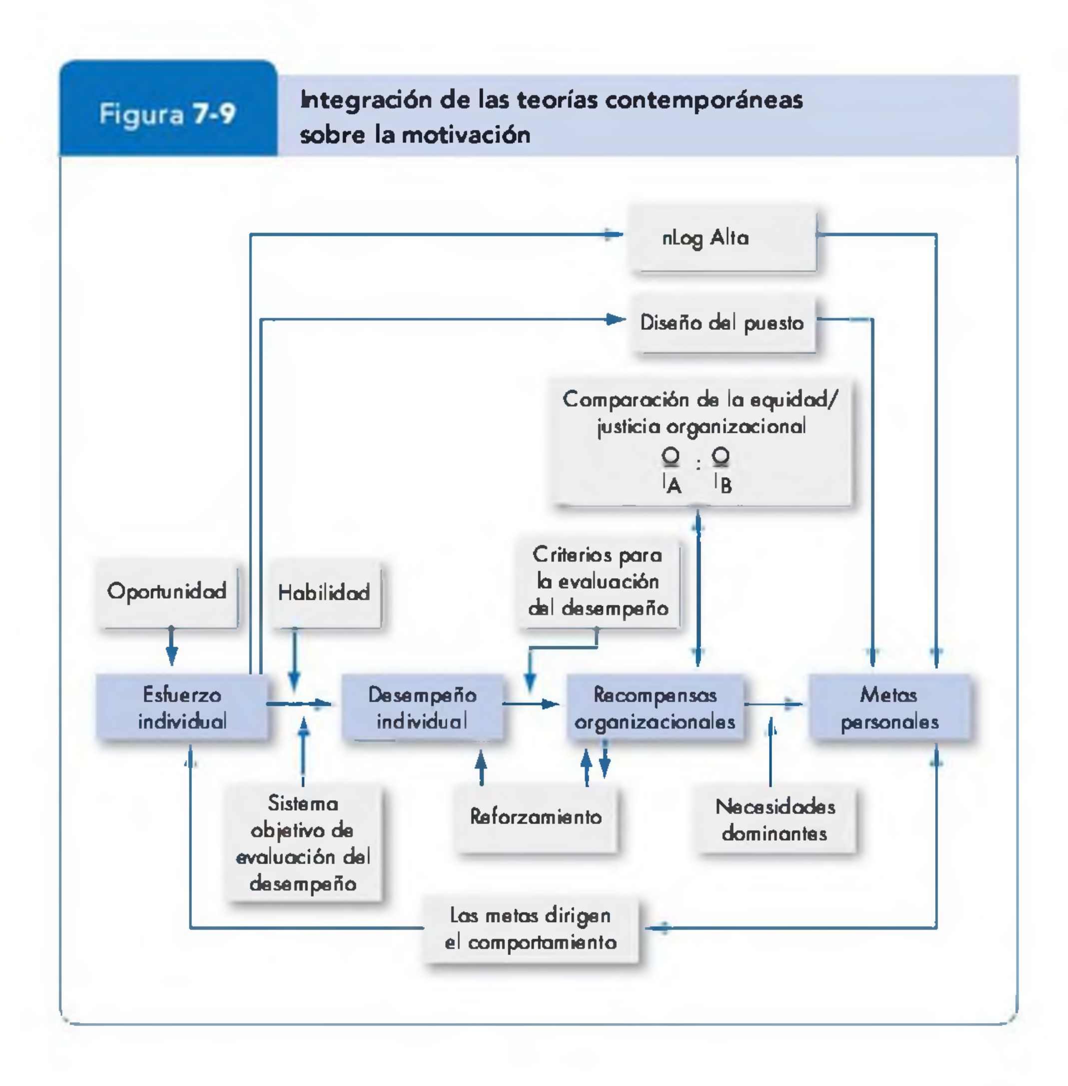
Sería más sencillo si después de presentar media docena de teorías únicamente una hubiera resultado válida. No obstante, muchas de las teorías que se presentaron en este capítulo son complementarias. Ahora las integramos para ayudarlo a entender cómo se interrelacionan.[104]

La figura 7-9 integra gran parte de lo que se sabe sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas que se ilustra en la figura 7-8. Ahora revisaremos la figura 7-9 (en el capítulo 8 veremos con detalle el diseño del puesto de trabajo).

Primero reconocemos en forma explícita que las oportunidades pueden auxiliar u obstaculizar el esfuerzo individual. En el cuadro del esfuerzo individual se observa que hay otra flecha que conduce a él, la cual proviene de las metas de la persona. De manera consistente con la teoría del establecimiento de metas, el circuito metas-esfuerzo pretende recordarnos que las metas guían el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo, si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por otros factores. Para que el esfuerzo genere el desempeño adecuado, la persona

Figura 7-9 Integración de las teorías contemporáneas sobre la motivación



debe tener las habilidades para realizarlo, y percibir que el sistema de evaluación del desempeño es justo y objetivo. La relación entre el desempeño y la recompensa será significativa si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognitiva fuera totalmente válida en el lugar de trabajo real, se podría pronosticar que si las recompensas se basan en el desempeño, disminuirá la motivación intrínseca del individuo. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y las metas. La motivación será elevada si las recompensas que se reciben por un buen desempeño satisfacen las necesidades dominantes que son consistentes con las metas individuales.

Un examen minucioso de la figura 7-9 revela que el modelo considera la motivación por el logro, el diseño del puesto de trabajo, el reforzamiento, y las teorías de la equidad y la justicia organizacional. Un individuo exitoso no se siente motivado por la evaluación del desempeño ni con las recompensas organizacionales, de ahí el salto desde el esfuerzo hasta las metas personales para los individuos con alta nLog. Recuerde que las personas con un alto nivel de logro tienen una motivación interna, siempre y cuando su trabajo les proporcione responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. A ellos no les preocupan los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas o recompensas-metas.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los trabajadores consideran que el sistema de recompensas es un "pago" por un buen desempeño, entonces las recompensas reforzarán y fomentarán un buen desempeño. Las recompensas también son fundamentales en las investigaciones sobre la justicia or-

ganizacional. Las personas juzgarán lo favorable de sus resultados (por ejemplo, su salario) en relación con lo que reciben los demás, pero también con respecto al trato que reciben —cuando las personas se decepcionan de sus recompensas, es probable que se vuelvan sensibles ante la justicia que perciben en los procedimientos usados y ante la consideración que les tiene su supervisor.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las teorías sobre la motivación que acabamos de estudiar tienen diferente valor predictivo. En este capítulo: **1.** se revisaron las teorías más aceptadas con la finalidad de determinar su relevancia para explicar la rotación de personal, la productividad y otros resultados, y **2.** se evalúa la capacidad de predicción de cada una.[103]

- **Teorías de las necesidades.** La jerarquía de Maslow, las necesidades de McClelland y la teoría de los dos factores se enfocan en las necesidades. Ninguna de ellas ha recibido un gran apoyo, aunque la más significativa es la de McClelland, sobre todo en cuanto a la relación entre el logro y la productividad. En general, las teorías de las necesidades no constituyen explicaciones muy válidas acerca de la motivación.
- **Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva.** Conforme se acumulan más investigaciones sobre los efectos motivacionales de las recompensas, cada vez parece más que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación, si se les considera coercitivas. Tan solo aumentan la motivación si ofrecen información sobre la competencia y la relación.
- **Teoría del establecimiento de metas.** Las metas claras y desafiantes conducen a mayores niveles de productividad de los empleados, lo cual sustenta la explicación que da la teoría del establecimiento de metas de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no explica el ausentismo, la rotación de personal ni la satisfacción.
- **Teoría del reforzamiento.** Esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones sobre la satisfacción de los individuos ni sobre su decisión de renunciar.
- **Teoría de la equidad/justicia organizacional.** La teoría de la equidad está relacionada con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea que inició las investigaciones sobre la justicia organizacional, cuyo respaldo en la literatura es mayor.
- **Teoría de las expectativas.** La teoría de las expectativas ofrece una poderosa explicación de algunas variables del desempeño como la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. No obstante, supone que los trabajadores tienen pocas restricciones en su toma de decisiones, como los sesgos o la información incompleta, lo cual limita sus aplicaciones. La teoría de las expectativas tiene cierta validez ya que, para muchas conductas, la gente considera los resultados esperados.

El miedo es un motivador poderoso

PUNTO

Este es un tema "oscuro" sobre el que nadie quisiera hablar, pero el miedo funciona como motivador. A pocos individuos les agrada la idea de sentir temor en su lugar de trabajo. Sin embargo, lo que les gusta a las personas y lo que los motiva no es lo mismo.

¿Alguna vez estudió mucho para un examen por el temor de reprobar o se sintió preocupado por hacer algo que causara el enojo de sus padres? Si su respuesta es afirmativa, está a punto de admitir la siguiente verdad esencial: nos enfrascamos en muchas conductas y evitamos otras debido al miedo.

Cuando se habla del comportamiento organizacional, con mucha frecuencia se dice que cuando los empleados se sienten felices, hacen su mayor esfuerzo y la compañía navegará por aguas tranquilas.

La verdad es que cuando un gerente adopta esta filosofía, las personas suelen relajarse; se van temprano, charlan más y trabajan menos. George Cloutier, fundador de American Management Services, se muestra realista al respecto. "La idea de que si amas a tus empleados ellos tendrán un buen desempeño raya en la locura", comenta. "El miedo es el mejor motivador".

Los individuos deben darse cuenta de que en el ambiente competitivo actual, tienen que hacer su mayor esfuerzo en el trabajo todos los días. Y los gerentes deben vigilarlos de cerca para asegurarse de que sea así. Una forma de realizar esa vigilancia consiste en infundirles a los empleados el temor de que, si no cumplen con sus responsabilidades, perderán su fuente de trabajo. Sin temor, las personas hacen lo que desean, y eso rara vez incluye trabajar duro si sienten que no deben hacerlo. Nos guste o no, esa es la dura realidad acerca de la motivación de los empleados.

CONTRAPUNTO

¡Qué cinismo! El miedo es una emoción natural, pero por lo general solamente es útil en situaciones de crisis. Aquellos individuos que son lo suficientemente desafortunados para trabajar bajo la dirección de un gerente que utiliza el temor de manera consciente, con la finalidad de "motivar" ciertos comportamientos, renunciarán tan pronto como puedan o cobrarán venganza de alguna forma encubierta. El miedo nunca funciona como herramienta de motivación. Diversas áreas de investigación en psicología y comportamiento organizacional así lo demuestran.

El miedo genera una respuesta de "lucha-huida-inmovilización", donde un ser humano (o animal) que experimenta miedo o un estrés extremo se ve obligado a elegir una de esas tres conductas. Cualquier gerente sensato evitará cualquiera de ellas. Imagínese si tuviera que supervisar a Chris, que evade el trabajo cuando se siente atemorizado o estresado; a Sanjay, quien pelea con los demás cuando se siente acorralado; y a Mercedes, que se aísla siempre que se le llama la atención. ¿Una gerencia eficaz significa causar tales conductas?

Un experto en psicología del trabajo señaló: "La motivación por el miedo siempre genera resentimiento y rabia interna en contra de la persona que utiliza las tácticas de temor [...] La motivación por miedo es la forma más ruin de motivación y casi siempre hace que 'cuando el gato se aleja, los ratones salgan a jugar'". Así, de manera irónica, el miedo en realidad perjudica la vigilancia del desempeño, ya que los trabajadores tomarán venganza cuando sepan que nadie los puede atrapar, y nunca se esforzarán por ayudar a la organización.

Como señaló un gerente canadiense: "El ejercicio del poder unilateral (a través del miedo) puede resultar eficaz para los líderes cuyas modestas ambiciones coinciden con el éxito modesto que produce esta clase de tácticas". El fundador de Zappos, Tony Hsieh, quien trata de crear un ambiente laboral positivo en su compañía, al brindar a los empleados la sensación de que forman parte de algo más grande, argumenta que la inspiración motiva mucho más que el temor.

Es probable que el miedo motive el desempeño a corto plazo, pero siempre será una herramienta motivacional deficiente a largo plazo.

Fuentes: K. Pattison, "Fire Your Relatives. Scare Your Employees. And Stop Whining", *The New York Times* (11 de febrero de 2010), p. B8; L. Mignone, "How to Build an Army of Happy, Busy Worker Bees", *Fortune* (23 de mayo de 2011), descargado el 25 de mayo de 2011, de www.fortune.com; TTI Performance Systems, "Provide a Climate for Motivation", descargado el 25 de mayo de 2011, de www.nielsongroup.com/; y J. Wood, "Stories, Not Data, At Heart of Human Motivation", *Vancouver Sun* (20 de mayo de 2011), descargado el 25 de mayo de 2011, de www.vancuversun.com/

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son los tres elementos fundamentales de la motivación?

2 ¿Cuáles son las primeras teorías de la motivación? ¿Qué tanto se pueden aplicar en la actualidad?

3 ¿Cómo se aplican las predicciones de la teoría de la autodeterminación a las recompensas intrínsecas y extrínsecas?

4 ¿Qué implicaciones tiene el compromiso del empleado para la gerencia?

5 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre la teoría del establecimiento de metas y la administración por objetivos?

6 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre la teoría del reforzamiento y la teoría del establecimiento de metas?

7 ¿Por qué la justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad?

8 ¿Cuáles son los principios fundamentales de la teoría de las expectativas?

9 ¿Cuáles son las teorías contemporáneas sobre la motivación y qué diferencias hay entre ellas?

EJERCICIO PRÁCTICO Tarea de establecimiento de metas

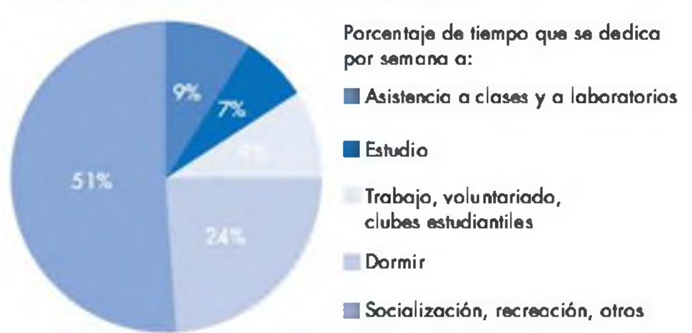
Propósito
Este ejercicio lo ayudará a aprender a redactar metas tangibles, verificables, mensurables y relevantes, susceptibles de desarrollarse con un programa de APO.

Tiempo
Aproximadamente de 20 a 30 minutos.

Instrucciones
1. Formen equipos de tres a cinco integrantes.
2. Dediquen algunos minutos a analizar el puesto de trabajo del profesor(a) de la clase. ¿Qué hace él o ella? ¿Qué es lo que define un buen desempeño? ¿Qué comportamientos producirán un buen desempeño?
3. Cada equipo debe desarrollar una lista de cinco metas que, aunque no se establezcan en participación con su profesor, ustedes crean que sería posible desarrollar en un programa de APO en su escuela. Traten de seleccionar aquellas que parezcan las más relevantes para el desempeño eficaz del profesor en su puesto de trabajo.
4. Cada equipo seleccionará a un líder que explicará las metas a toda la clase. Al analizar las metas de cada equipo, la discusión de toda la clase debe concentrarse en: *a*) su especificidad, *b*) su facilidad de medición, *c*) su importancia y *d*) sus propiedades motivacionales.

DILEMA ÉTICO ¿Un gran riesgo?

Como seguramente sabe, la universidad es una apuesta costosa. Estudiantes, padres, donadores y gobierno invierten millones de dólares cada año. Por tanto, tal vez los estudiantes tengan la responsabilidad de demostrar que sí están aprendiendo. No obstante, considere los siguientes resultados de un estudio reciente sobre la forma en que más de 3,000 estudiantes de licenciatura utilizan su tiempo:



Uso del tiempo por semana de estudiantes de licenciatura

Fuentes: M. Burns, "What Happened to Academic Rigor?" *Miller-McCune* (8 de marzo de 2011), pp. 47-49; y R. Arum, *Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses* (Chicago: University of Chicago Press, 2011).

Preguntas
1. En un artículo se comenta que los estudiantes universitarios están "malgastando su tiempo a un ritmo sorprendente". ¿Coincide en que esto es lo que indican los datos? ¿Por qué?
2. ¿Cree que los estudiantes tengan la responsabilidad ética de dedicar más tiempo a estudiar? ¿Por qué?
3. Una investigación sugirió que en 1961 los alumnos de tiempo completo estudiaban en promedio 40 horas por semana, comparado con 27 horas en la actualidad. ¿Esta aparente tendencia lo incluye a usted? ¿Cree que, como algunos expertos han afirmado, nuestra competitividad económica mejoraría si los alumnos de las universidades estudiaran más?

CASO 1 ¡No es justo!

Pocos temas en la prensa de negocios han acaparado más encabezados recientemente que los muy lucrativos bonos anuales que cobran los altos directivos. Los críticos se quejan de los paquetes de remuneración multimillonarios que se ofrecían específicamente en la industria de los servicios financieros, los cuales provocaron las terribles consecuencias de la caída de este sector hace pocos años.

¿De qué manera los comités de remuneración determinan el salario de los ejecutivos? Algunos investigadores sugieren que los principios de la teoría de la equidad (hacer comparaciones con otros individuos referentes) explicarían las variaciones en el salario de los ejecutivos. Para establecer lo que se considera un nivel "justo" para el salario de los altos ejecutivos, los miembros del consejo determinan cuánto ganan los ejecutivos con un nivel similar de experiencia en compañías similares (aportaciones similares) y tratan de ajustar la remuneración (resultados) para que sean equitativos. En otras palabras, los altos ejecutivos de las grandes empresas petroleras ganan salarios similares a los altos ejecutivos de otras grandes compañías petroleras; y los altos ejecutivos de pequeños hospitales reciben salarios similares a los altos ejecutivos de otros hospitales pequeños. En muchos casos, el simple hecho de cambiar los individuos de referencia puede modificar el rango de salario que se considera aceptable. Según un postulado de la teoría de la justicia, esto debería percibirse como equitativo, aunque es probable que los ejecutivos animen a los miembros de los consejos para que consideren a otros individuos de referencia que están especialmente bien pagados.

Los críticos de las remuneraciones de ejecutivos cambiaron el debate al enfocarse en la proporción del salario de los ejecutivos con respecto al salario de los empleados de menor nivel de la compañía. El investigador Cary Cooper señala que, "en los negocios, es importante recompensar el éxito y no simplemente el estatus". Cooper cree que todos los empleados deberían compartir la buena fortuna de la compañía en épocas redituables. Este autor recomendó que la remuneración del director general se limite a una cantidad que represente 20 veces el salario del empleado que recibe el pago menor. De hecho, el director promedio de una empresa S&P 500 recibe 263 veces el salario del empleado del nivel más bajo. Esto corresponde a ocho veces más que la proporción que había en la década de 1950, que podría ser otro punto de referencia para determinar lo que se considera "justo".

Preguntas

1. ¿Qué relación existe entre el asunto de la remuneración de ejecutivos y la teoría de la equidad? ¿Quiénes cree que deberían ser los individuos de referencia en estos juicios de equidad? ¿Cuáles son las principales aportaciones de los altos ejecutivos?
2. ¿Cuáles cree que sean algunas de las implicaciones de la justicia procedimental relacionadas con la forma en que se han establecido las políticas de remuneración para los altos ejecutivos? ¿Estas decisiones de pago obedecen los principios de la justicia procedimental descritos en el capítulo?
3. ¿Cree que el gobierno tiene un papel legítimo en el control de la remuneración de ejecutivos? ¿De qué manera podríamos utilizar las teorías de la justicia distributiva y procedimental para informar este debate?
4. ¿Hay alguna consecuencia motivacional positiva al vincular el salario con el desempeño de la compañía?

Fuentes: J. Bizjak, M. Lemmon y T. Nguyen, "Are All CEOs Above Average? An Empirical Analysis of Compensation Peer Groups and Pay Design", *Journal of Financial Economics* 100, núm. 3 (2011), pp. 538-555; C. Cooper, "We're All in This Together", *Director* 64 (febrero de 2011), p. 27; y R. Foroohar, "Stuffing Their Pockets: For CEOs, a Lucrative Recession", *Newsweek* (13 de septiembre de 2010), www.newsweek.com.

CASO 2 Jefes intimidantes

Luego de un largo fin de semana, Kara observaba su computadora mientras sentía el estómago revuelto: su jefa le había enviado una solicitud de amistad en Facebook. Kara no se sentía especialmente cercana a su jefa, ni tampoco le gustaba la idea de mezclar su vida social con su trabajo. Sin embargo, se trataba de su jefa. Con disgusto, Kara aceptó a su jefa como amiga en Facebook. No tenía idea de que los problemas solo estaban comenzando.

Al poco tiempo, su jefa empezó a utilizar la información que obtenía de Kara en línea para manipular su vida laboral. Al principio fueron insinuaciones inadecuadas sobre sus fotografías. Con el tiempo, la jefa empezó manipular sus horas de trabajo, la confrontaba dentro y fuera de Facebook y constantemente la llamaba a su teléfono celular preguntándole dónde estaba. "Mi jefa era una megalomaniaca entrometida, dominante y confabuladora, y su conducta se intensificó de manera drástica cuando empezó a utilizar Facebook para espiarme", comentó Kara. Con el tiempo, se vio obligada a renunciar. "Siento que recuperé mi libertad y que puedo respirar nuevamente", reconoció.

Aunque muchos individuos recuerdan a los compañeros bravucones de sus días de educación primaria, algunos se están dando cuenta de que también existe acoso en el lugar de trabajo. En una encuesta reciente, 37 por ciento de los empleados informaron haber sido víctimas de un jefe hostigador. Y estos acosadores no tan solo afectan al más débil del grupo, sino que cualquier subalterno puede convertirse en su víctima. Como Kara descubrió, el acoso no se limita a los jefes varones: 40 por ciento de los acosadores son mujeres, y las mujeres son el blanco de ellas 70 por ciento de las veces.

¿Qué efecto tiene el acoso en la motivación y el comportamiento de los trabajadores? Es sorprendente que aun cuando

las víctimas se sientan menos motivadas para ir a trabajar cada día, continúan cumpliendo con las obligaciones de su puesto de trabajo. Sin embargo, algunos se sienten menos motivados a trabajar más allá de sus deberes o a mostrar un comportamiento de ciudadanía. El acoso provoca que se reduzcan conductas como ayudar a otros, hablar en forma positiva de la organización y realizar labores ajenas a su trabajo. De acuerdo con el doctor Bennett Tepper, la razón por la cual muchos individuos siguen cumpliendo con las tareas de su trabajo es el miedo. Y no todos disminuyen sus comportamientos de ciudadanía. Algunos realizan tareas que rebasan sus funciones para obtener una mejor imagen que sus colegas. Es probable que otras víctimas de acoso se sientan motivadas a vengarse de manera activa contra un supervisor intimidante, o bien, a aislarse en el lugar de trabajo.

¿Qué debería hacer si su jefe lo acosara? No necesariamente debería esperar ayuda de sus compañeros. Como dijo Emelise Aleandri, actriz y productora de Nueva York, quien abandonó su trabajo después de ser víctima de acoso: "Algunas personas tenían miedo de hacer algo; pero a otros no les importaba lo que ocurría porque querían quedarse con mi puesto". Además, según la doctora Michelle Duffy, de la University of Kentucky, es común que los compañeros culpen a las víctimas de acoso para justificar sus culpas. La doctora afirma que "lo hacen al preguntarse si no será que la persona merece ese trato, que él o ella son irritantes o perezosos, [o] si hicieron algo para ganárselo".

Preguntas

1. ¿De qué manera el acoso en el lugar de trabajo transgrede las reglas de la justicia organizacional?
2. ¿Qué aspectos de la motivación podrían reducir el acoso en el trabajo? Por ejemplo, ¿podría tener algún efecto sobre la autoeficacia del empleado? Si así fuera, ¿cuáles podrían ser los efectos? ¿Cree que el acoso lo motivaría a vengarse?
3. Si fuera víctima del acoso en su trabajo, ¿qué medidas tomaría para tratar de disminuir su incidencia? ¿Qué estrategias serían las más eficaces? ¿Cuáles serían menos eficaces? ¿Qué haría si alguno de sus compañeros fuera la víctima?
4. ¿Cuáles factores cree que contribuyen al acoso en el trabajo? ¿Los acosadores son producto de la situación o tienen un problema de personalidad? ¿Qué situaciones y factores de la personalidad contribuirían a la existencia de hostigadores?

Fuentes: Basado en M. Wilding, "Is Your Boss Your Friend or Foe?", *Sydney Morning Herald* (19 de mayo de 2009), pp. 1-3; C. Benedict, "The Bullying Boss", *The New York Times* (22 de junio de 2004), p. F1; y S. Thau y M. S. Mitchell, "Self-Gain or Self-Regulation Impairment? Tests of Competing Explanations of the Supervisor Abuse and Employee Deviance Relationship Through Perceptions of Distributive Justice", *Journal of Applied Psychology* 95, (2010), pp. 1009-1031.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, G. P. Latham y C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485-516; y C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2ª ed. (Londres, Reino Unido: Psychology Press, 2008).
2. R. Wagner y J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Washington, DC: Gallup Press, 2006).
3. "The 2008 Wasting Time at Work Survey Reveals a Record Number of People Waste Time at Work", *Salary.com* (2008), www.salary.com.
4. Véase, por ejemplo, Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
5. A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row,1954).
6. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics* (verano de 1980), p. 55.
7. Véase, por ejemplo, E. E. Lawler III y J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance* 7, núm. 2 (1972), pp. 265-287; D. T. Hall y K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance* 3, núm. 1 (1968), pp. 12-35; y J. Rauschenberger, N. Schmitt, y J. E. Hunter, "A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength", *Administrative Science Quarterly* 25, núm. 4 (1980), pp. 654-670.
8. M. A. Wahba y L. G. Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance* 15, núm. 2 (1976), pp. 212-240.
9. D. T. Kenrick, V. Griskevicius, S. L. Neuberg, y M. Schaller, "Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built on Ancient Foundations", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 3 (2010), pp. 292-314.
10. D. McGregor, The Human Side of Enterprise (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para revisar un análisis actualizado de los constructos de la Teoría X y la Teoría Y, véase R. E. Kopelman, D.J. Prottas y D. W. Falk, "Construct Validation of a Theory X/Y Behavior Scale", *Leadership and Organization Development Journal* 31, núm. 2 (2010), pp. 120-135.
11. F. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959).
12. R. J. House y L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism", *Personnel Psychology* 20, núm. 4 (1967), pp. 369-389; D. P. Schwab y L. L. Cummings, "Theories of Performance and

Satisfaction: A Review", *Industrial Relations* 9, núm. 4 (1970), pp. 403-430; y J. Phillipchuk y J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory", *Engineering Management Journal* 8 (1996), pp. 15-20.

13. D. C. McClelland, The Achieving Society (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (Nueva York: Praeger, 1986).

14. D. C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (Nueva York: The Free Press, 1969); y J. B. Miner, N. R. Smith, y J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 4 (1994), pp. 627-630.

15. McClelland, Power; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* (marzo- abril de 1976), pp. 100-110; y R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job", en D. A. Kolb, I. M. Rubin, y J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 81-86.

16. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F.J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp.119-138.

17. J. B. Miner, *Studies in Management Education* (Nueva York: Springer, 1965).

18. *Ibid.*

19. E. Deci y R. Ryan (eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002); R. Ryan y E. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist* 55, núm. 1 (2000), pp. 68-78; y M. Gagné y E. L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 4 (2005), pp. 331-362.

20. Véase, por ejemplo, E. L. Deci, R. Koestner, y R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin* 125, núm. 6 (1999), pp. 627-668; G.J. Greguras y J. M. Diefendorff, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 465-477; y D. Liu, X. Chen, y X. Yao, "From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 294-309.

21. R. Eisenberger y L. Rhoades, "Incremental Effects of Reward on Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, núm. 4 (2001), 728-741; y R. Eisenberger, W. D. Pierce y J. Cameron, "Effects of Reward on Intrinsic Motivation—Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)", *Psychological Bulletin* 125, núm. 6 (1999), pp. 677-691.

22. M. Burgess, M. E. Enzle, y R. Schmaltz, "Defeating the Potentially Deleterious Effects of Externally Imposed Deadlines: Practitioners' Rules-of-Thumb", *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, núm. 7 (2004), pp. 868-877.

23. K. M. Sheldon, A.J. Elliot, y R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-being in Four Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, núm. 2 (2004), pp. 209-223.

24. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* 46, núm. 5 (2003), pp. 554-571.

25. J. P. Meyer, T. E. Becker, y C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 6 (2004), pp. 991-1007.

26. W. A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal* 33, núm. 4 (1990), pp. 692-724.

27. www.gallup.com/consulting/52/Employee-Engagement.aspx

28. J. K. Harter, F. L. Schmidt, y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 268-279.

29. M. S. Christian, A. S. Garza y J. E. Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology* 64, núm. 1 (2011), pp. 89-136.

30. W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, y W. van Rhenen, "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 7 (2009), pp. 893-917; E. R. Crawford, J. A. LePine, y B. L. Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 834-848; y D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti y W. B. Schaufeli, "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement", *Journal of Vocational Behavior* 74, núm. 3 (2009), pp. 235-244.

31. B. L. Rich, J. A. LePine y E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (2010), pp. 617-635.

32. M. Tims, A. B. Bakker y D. Xanthopoulou, "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?", *Leadership Quarterly* 22, núm. 1 (2011), pp. 121-131; y F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck y B. J. Avolio, "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors", *Leadership Quarterly* 21, núm. 5 (2010), pp. 901-914.

33. D. A. Newman y D. A. Harrison, "Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct 'Wines?", *Industrial and Organizational Psychology* 1, núm. 1 (2008), pp. 31-35; A. J. Wefald y R. G. Downey, "Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 1 (2009), pp. 141-145.

34. Véase, por ejemplo, Rich, LePine, y Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance"; y Christian, Garza y Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance".

35. J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, núm. 1 (2011), pp. 53-59; y J. R. B. Halbesleben, J. Harvey y M. C. Bolino, "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1452-1465.
36. E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance* 3, núm. 2 (1968), pp.157-189.
37. P. C. Earley, P. Wojnaroski, y W. Prest, "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology* 72, núm. 1 (1987), pp. 107-114.
38. Véase M. E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology* 71, núm. 3 (1986), pp. 474-483; y E. A. Locke y G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory", *Current Directions in Psychological Science* 15, núm. 5 (2006), pp. 265-268.
39. E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist* 57, núm. 2 (2002), pp. 705-717.
40. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* 25, núm. 2 (1982), pp. 359-372; y E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology* 5, núm. 2 (1996), pp. 117-124.
41. Véase, por ejemplo, G. P. Latham, M. Erez y E. A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting," *Journal of Applied Psychology* 73, núm. 4 (1988), pp. 753-772; T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 2 (1997), pp. 253-261; y S. G. Harkins y M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology* 30, núm. 1 (2000), pp. 1-40.
42. M. Erez, P. C. Earley y C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step-Model", *Academy of Management Journal* 28, núm. 1 (1985), pp. 50-66.
43. E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know", *Advances in Motivation and Achievement* 10 (1997), pp. 375-412; y Latham, Erez y Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists", pp. 753-772.
44. *Ibid.*
45. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams y H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology* 74, núm. 1 (1989), pp. 18-23. Véase también J. C. Wofford, V. L. Goodwin y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management* 18, núm. 3 (1992), pp. 595-615; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", *Journal of Applied Psychology* 78, núm. 1 (1993), pp. 86-97; y J. E. Bono y A. E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-evaluations", *Personnel Psychology* 58, núm. 1 (2005), pp.171-203.
46. Véase R. E. Wood, A. J. Mento y E. A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 72, núm. 3 (1987), pp. 416-425; R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", *Journal of Applied Psychology* 74, núm. 4 (1989), pp. 657-690; T. R. Mitchell y W. S. Silver, "Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance", *Journal of Applied Psychology* 75, núm. 2 (1990), pp. 185-193; y A. M. O'Leary-Kelly, J.J. Martocchio y D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance", *Academy of Management Journal* 37, núm. 5 (1994), pp. 1285-1301.
47. D. F. Crown, "The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research* 38, núm. 4 (2007), pp. 489-508; J. Kurman, "Self-Regulation Strategies in Achievement Settings: Culture and Gender Differences", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, núm. 4 (2001), pp. 491-503; y M. Erez y P. C. Earley, "Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures", *Journal of Applied Psychology* 72, núm. 4 (1987), pp. 658-665.
48. C. Sue-Chan y M. Ong, "Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 2 (2002), pp. 1140-1161.
49. G. P. Latham y E. A. Locke, "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting", *Organizational Dynamics* 35, núm. 6, pp. 332-340; L. D. Ordóñez, M. E. Schweitzer, A. D. Galinsky y M. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting", *Academy of Management Perspectives* 23, núm. 1 (2009), pp. 6-16; y E. A. Locke and G. P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?", *Academy of Management Perspectives* 23, núm. 1 (2009), pp.17-23.
50. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney y L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1145-1153.
51. Véase, por ejemplo, A. D. Sajkovic, E. A. Locke y E. S. Blair, "A First Examination of the Relationships Between Primed Subconscious Goals, Assigned Conscious Goals, and Task Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1172-1180; G. P. Latham, A. D. Stalkovic y E. A. Locke, "The Relevance and Viability of Subconscious Goals in the Workplace", *Journal of Management* 36, núm. 1 (2010), pp. 234-255; y A. Schantz y G. P. Latham, "An Exploratory Field Experiment on the Effect of Subconscious and Conscious Goals on Employee Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, núm. 1 (2009), pp. 9-17.

52. "KEYGroup Survey Finds Nearly Half of All Employees Have No Set Performance Goals", *IPMA-HR Bulletin* (10 de marzo de 2006), p. 1; S. Hamm, "SAP Dangles a Big, Fat Carrot", *BusinessWeek* (22 de mayo de 2006), pp. 67-68; y "P&G CEO Wields High Expectations but No Whip", *USA Today* (19 de febrero de 2007), p. 3B.
53. Véase, por ejemplo, S. J. Carroll y H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (Nueva York: Macmillan, 1973); y R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational productivity", *Journal of Applied Psychology* 76, núm. 2 (1991), pp.322-336.
54. Véase, por ejemplo, T. H. Poister y G. Streib, "MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool", *Public Administration Review* (enero/febrero de 1995), pp. 48-56; C. Garvey, "Goalsharing Scores," *HRMagazine* (abril de 2000), pp. 99-106; E. Lindberg y T. L. Wilson, "Management by Objectives: The Swedish Experience in Upper Secondary Schools", *Journal of Educational Administration* 49, núm. 1 (2011), pp. 62-75; y A. C. Spaulding, L. D. Gamm y J. M. Griffith, "Studer Unplugged: Identifying Underlying Managerial Concepts", *Hospital Topics* 88, núm. 1 (2010), pp. 1-9.
55. Véase, por ejemplo, R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success", *Journal of Applied Psychology* 78, núm. 1 (1993), pp. 151-155; M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", *New York Times* (22 de marzo de 2001), p. W1; y W. F. Roth, "Is Management by Objectives Obsolete?" *Global Business and Organizational Excellence* 28 (mayo/junio de 2009), pp. 36-43.
56. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).
57. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 124, núm. 2 (1998), pp. 240-261; y A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 120-136.
58. M. Salanova, S. Llorens y W. B. Schaufeli, "Yes I Can, I Feel Good, and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement", *Applied Psychology* 60, núm. 2 (2011), pp. 255-285.
59. P. Tierney y S. M. Farmer, "Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 277-293.
60. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38, núm. 1 (1986), pp.92-113.
61. Bandura, *Self-Efficacy*.
62. C. L. Holladay and M. A. Quiñones, "Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (2003), pp.1094-1103.
63. E. C. Dierdorff, E. A. Surface y K. G. Brown, "Frame-of-Reference Training Effectiveness: Effects of Goal Orientation and Self-Efficacy on Affective, Cognitive, Skill-Based, and Transfer Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1181-1191; y R. Grossman y E. Salas, "The Transfer of Training: What Really Matters", *International Journal of Training and Development* 15, núm. 2 (2011), pp.103-120.
64. R. C. Rist, "Student Social Class and Teacher Expectations: The Self-Fulfilling Prophecy in Ghetto Education", *Harvard Educational Review* 70, núm. 3 (2000), pp. 266-301.
65. D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 91-122.
66. *Ibid.*
67. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott y B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 107-127.
68. *Ibid.*
69. J. L. Komaki, T. Coombs y S. Schepman, "Motivational Implications of Reinforcement Theory", en R. M. Steers, L. W. Porter y G. Bigley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6a. ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), pp. 87-107.
70. B. F. Skinner, *Contingencia of Reinforcement* (East Norwaik, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
71. J. A. Mills, *Control: A History of Behavioral Psychology* (Nueva York: New York University Press, 2000).
72. E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", *Journal of Applied Psychology* 65, núm. 1 (1980), pp. 16-23.
73. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
74. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300.
75. P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance* 12, núm. 2 (1974), pp. 170-195; W. Scholl, E. A. Cooper y J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology* 40, núm. 1 (1987), pp. 113-127; y M. L. Williams, M. A. McDaniel y N. T. Nguyen, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 392-413.
76. C. T. Kulik y M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review* 17, núm. 2 (1992), pp. 212-237.
77. C. Ostroff y L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003), pp. 725-740.
78. *Ibid.*
79. Véase, por ejemplo, E. Walster, G. W. Walster y W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); y J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-184.
80. P. S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly* 16, núm. 3 (1971), pp. 271-288; R. P. Vecchio, "An Individual-Differences

Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory", *Journal of Applied Psychology* 66, núm. 4 (1981), pp. 470-481; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", en R. Steers, L. W. Porter y G. Bigley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), pp. 111-131; R. W. Griffeth y S. Gaertner, "A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test", *Journal of Applied Social Psychology* 31, núm. 5 (2001), pp. 1017-1037; y L. K. Scheer, N. Kumar y J.-B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management* 46, núm. 3 (2003), pp. 303-316.

81. Véase, por ejemplo, R. C. Huseman, J. D. Hatfield y E. W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Journal* 12, núm. 2 (1987), pp. 222-234; K. S. Sauley y A. G. Bedeian, "Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Management* 26, núm. 5 (2000), pp. 885-910; y J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004), pp. 633-646.
82. J. Greenberg y S. Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", *Journal of Applied Psychology* 68, núm. 2 (1983), pp. 285-297; y J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* 73, núm. 4 (1988), pp. 606-613.
83. Véase, por ejemplo, J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M.J. Wesson, C. O. L. H. Porter, y K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 3 (2001), pp. 425-445; T. Simons y Q. Roberson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003), pp. 432-443; y B. C. Holtz and C. M. Harold, "Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009), pp. 1185-1199.
84. K. Leung, K. Tong y S. S. Ho, "Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 405-415; y L. Francis-Gladney, N. R. Manger y R. B. Welker, "Does Outcome Favorability Affect Procedural Fairness as a Result of Self-Serving Attributions", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 1 (2010), pp. 182-194.
85. "Americans Feel They Pay Fair Share of Taxes, Says Poli", *NaturalNews.com*, 2 de mayo de 2005, www.naturalnews.com/007297.html.
86. Véase, por ejemplo, R. Cropanzano, J. H. Stein y T. Nadisic, *Social Justice and the Experience of Emotion* (Nueva York: Routledge/Taylor and Francis Group, 2011).
87. D. P. Skarlicki y D. E. Rupp, "Dual Processing and Organizational Justice: The Role of Rational Versus Experiential Processing in Third-Party Reactions to Workplace Mistreatment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 944-952.
88. G. S. Leventhal, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", en K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (Nueva York: Plenum, 1980), pp. 27-55.
89. J. C. Shaw, E. Wild y J. A. Colquitt, "To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003), pp. 444-458.
90. D. P. Skarlicki y R. Folger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 3 (1997), pp. 434-443; y D. A. Jones, "Getting Even with One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior SO*, núm. 4 (2009), pp. 525-542.
91. R. Cropanzano, C. A. Prehar y P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group & Organization Management* 27, núm. 3 (2002), pp. 324-351; y S. G. Roch y L. R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Dimensions", *Journal of Management* 32, núm. 2 (2006), pp. 299-322.
92. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, "Justice at the Millennium", pp. 425-445.
93. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller y V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology* 51, núm. 1 (1998), pp. 137-163.
94. M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 1 (2008), pp. 29-50.
95. B. A. Scott, J. A. Colquitt, y E. L. Paddock, "An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 756-769.
96. L. J. Barlcay y D. P. Skarlicki, "Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 511-523.
97. R. Fischer y P. B. Smith, "Reward Allocation and Culture: A Meta-Analysis", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34, núm. 3 (2003), pp. 251-268.
98. F. F. T. Chiang y T. Birtch, "The Transferability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences", *Human Relations* 60, núm. 9 (2007), pp. 1293-1330; A. E. Lind, T. R. Tyier y Y. J. Huo, "Procedural Context and Culture: Variation in the Antecedents of Procedural Justice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology* 73, núm. 4 (1997), pp, 767- 780; M. J. Gelfand, M. Erez y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology* 58, (2007), pp. 479-514.
99. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964).
100. Para revisar algunas críticas, véase H. G. Heneman III y D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin* 78, núm. 1 (1972), pp. 1-9; T. R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal", *Psychological Bulletin*

81, núm. 12 (1974), pp. 1053-1077; y W. Van Eerde y H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 5 (1996), pp. 575-586. Para encontrar respaldo, véase L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Irwin, 1968); y J. J. Donovan, "Work Motivation", en N. Anderson *et al.* (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 56-59.

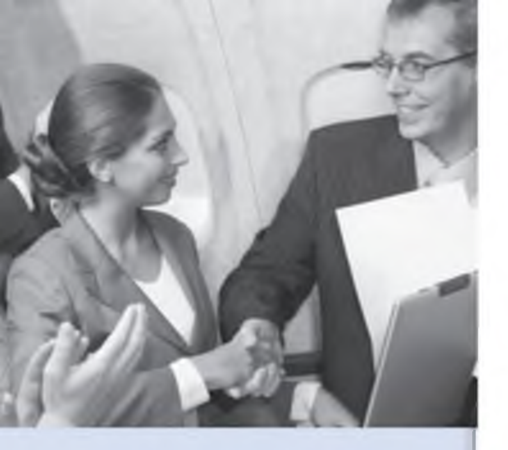
101. Vroom se refiere a estas tres variables como expectativa, instrumentalidad y valencia, respectivamente.

102. J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst", *The New York Times* (4 de marzo de 2006), pp. B1, B12.

103. R. J. House, H.J. Shapiro y M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence", *Decision Sciences* 5, núm. 3 (1974), pp. 481-506.

104. Para revisar otros ejemplos de modelos que buscan integrar teorías de la motivación, véase H.J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review* 14, núm. 2 (1989), pp. 150-172; E. A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, núm. 2 (1991), pp. 288-299; y T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", pp. 60-62.

105. Esta sección está basada en F. J. Landy y W. S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 24-35.



MOTIVACIÓN SIN PLATA

Cuando Nancy Jackson contrató a un nuevo vendedor de tiempo completo para Architectural Systems, la organización de la cual es copropietaria, se quedó boquiabierta por las protestas de sus 19 empleados. "No podía creer sus reacciones", comentó ella. Si ya habían reducido las horas de trabajo y el salario de los empleados, entonces ¿por qué había contratado a un nuevo vendedor en medio de los recortes? "Nunca habíamos tenido que brindar tanto apoyo emocional", reconoció Jackson.

Christopher Mills, copropietario de Prime Debt Services, una compañía administradora de deudas, ubicada en Dallas, señala que ha sido útil reunirse más a menudo con los empleados de manera individual. "He descubierto que cuanto más los escucho, su estado de ánimo mejorará más", afirmó. Mills incluso ha recurrido a prepararles cada miércoles un desayuno con waffles, tocino y café.

Además de la expresión de apoyo y aprecio por su esfuerzo, algunos empleadores están siendo más creativos con sus métodos para aumentar la motivación. Elise Lelong, dueña de una empresa de consultoría de Nueva York, decidió actualizar los títulos de los puestos de trabajo de sus empleados. "No cuesta nada y los hace sentir bien", dijo Lelong. "Es necesario pensar en algo más que el dinero cuando se trata de motivar a tus trabajadores en la situación económica que vivimos". Lelong también tomó otras medidas, como dar a sus empleados mayores oportunidades de trabajar desde su casa y horarios flexibles. Atlassian, una compañía australiana de software, motivó a sus empleados al permitirles dedicar el 20 por ciento de su tiempo a desarrollar el software que quisieran.

Cuando los aumentos de sueldo no son posibles, incluso recompensas económicas más modestas podrían marcar una diferencia. Aun cuando Jennifer Lepird, gerente de recursos humanos de Intuit, estuvo varias semanas trabajando durante muchas horas para un proyecto único, los últimos días pasó varias noches en vela antes de terminar el trabajo. ¿Cuál fue su recompensa cuando terminó el proyecto? El líder del equipo de adquisiciones le envió un certificado de regalo por varios cientos de dólares. Jennifer estaba muy emocionada y comentó: "El hecho de que alguien se tomara el tiempo de reconocer mi esfuerzo hizo que se me olvidaran las largas jornadas de trabajo".

Eric Mosley, fundador y director general de Globoforce, con sede en Boston, es un gran seguidor de este método. "Incluso los trabajadores que ganan mucho dinero pueden apreciar una recompensa pequeña si esta es inesperada", afirmó. "Incluso los multimillonarios aprecian que su madre les regale un suéter en Navidad".

Fuentes: S. E. Needleman, "Business Owners Try to Motivate Employees", *The Wall Street Journal* (14 de enero de 2010), p. B5; P. D. Broughton, "More Than a Paycheck", *The Wall Street Journal* (2 de febrero de 2010), p. A17; y T. Demos, "Motivate Without Spending Millions", *Fortune* (12 de abril de 2010), pp. 37-38.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Describir el modelo de las características del puesto de trabajo y evaluar la forma en que la motivación se incrementa gracias al cambio en el ambiente laboral.

2 Comparar las tres formas principales en que los puestos de trabajo se pueden rediseñar.

3 Identificar tres alternativas de diseños de trabajo y mostrar cómo motivan a los empleados.

4 Dar ejemplos de medidas del involucramiento de los trabajadores y mostrar cómo pueden motivarlos.

5 Demostrar cómo los diferentes tipos de programas de pago variable pueden aumentar la motivación de la fuerza laboral.

6 Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.

7 Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

Motivación: de los conceptos a las aplicaciones

8

El dinero es mejor que la pobreza,
así sea solo por razones financieras.

—Woody Allen



Fotografía: Glow Images

Aunque el salario es una de las principales formas de motivación que se estudian en este capítulo —lo cual se denomina motivación extrínseca— no es el único medio; también existe la motivación intrínseca. La siguiente autoevaluación brinda información acerca de cuánta motivación intrínseca encuentra *usted* en su trabajo.

En el capítulo 7 nos enfocamos en las teorías sobre la motivación. En este capítulo iniciaremos aplicando los conceptos de la motivación en prácticas como el involucramiento de los trabajadores y el pago según las aptitudes. ¿Por qué? Porque una cosa es conocer las teorías específicas acerca de la motivación y otra muy diferente ver cómo se pueden utilizar en la función gerencial.



¿Cuál es el potencial de motivación de mi puesto de trabajo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad I.C.9 (What's My Job's Motivating Potential?) y responda las siguientes preguntas.
Si actualmente no está laborando, conteste las preguntas de acuerdo con el último trabajo que haya tenido.

1. ¿Cuál fue su puntuación en relación con las de sus compañeros?
2. ¿Le sorprende su puntuación? ¿Por qué?
3. ¿Cómo afectarían sus resultados en su trayectoria profesional?

Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo: El modelo de las características del puesto

1 Describir el modelo de las características del puesto de trabajo y evaluar la forma en que la motivación se incrementa gracias al cambio en el ambiente laboral.

Las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos motivacionales con cambios en la forma en que está estructurado el trabajo.

Los estudios sobre el **diseño del puesto de trabajo** sugieren que la forma en que se organizan los elementos en un puesto puede incrementar o disminuir el esfuerzo que se le dedica. Estas investigaciones también sugieren cuáles son esos elementos. En primer lugar, estudiaremos el modelo de las características del puesto de trabajo y, luego, veremos algunas formas en que es posible rediseñarlo. Por último, se explorarán algunos diseños o planes laborales alternativos.

El modelo de las características del puesto de trabajo

El **modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT)** fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y señala que cualquier puesto se describe en términos de cinco dimensiones fundamentales:[1]

1. La **variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades, de modo que el trabajador pueda utilizar capacidades y talentos diferentes. Por ejemplo, el trabajo del propietario y operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, repara carrocerías e interactúa con los clientes implica una gran variedad de habilidades. El trabajo de un reparador de carrocerías que únicamente rocía pintura durante ocho horas al día requiere pocas habilidades.
2. La **identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable. El ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta el refinamiento tiene un puesto de trabajo con una elevada identidad de la tarea. Por otro lado, un ejemplo de un trabajo con poca identidad de la tarea sería la operación de un torno tan solo para hacer las patas de las mesas.
3. La **importancia de la tarea** es el grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos. La labor de una enfermera que atiende las diversas

necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital representa una actividad muy importante. Por otro lado, la limpieza de los pisos del hospital sería una labor con baja puntuación en esta dimensión.

4. La **autonomía** representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo. Por ejemplo, un vendedor que programa sus actividades cotidianas y decide sin supervisión el método de ventas más eficaz para atender a cada cliente, tiene un puesto con gran autonomía. El vendedor que cada día recibe un conjunto de indicaciones, y debe seguir un guión de ventas estandarizado con cada cliente potencial, tiene un trabajo con escasa autonomía.
5. La **retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Un puesto de trabajo con mucha retroalimentación es el de quien ensambla iPads y después las prueba para saber si funcionan correctamente. Un puesto con poca retroalimentación sería el del individuo que ensambla iPads y luego las envía a un inspector de control de calidad que las prueba y las ajusta.

La figura 8-1 ilustra el modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT). Advierta que las tres primeras dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo que el individuo considera importante, valioso y relevante. También observe que los puestos con un alto nivel de autonomía dan a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un puesto ofrece retroalimentación, los trabajadores sabrán con qué eficacia lo ejecutan. Desde el punto de vista de la motivación, el MCPT indica que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocimiento de los resultados) que ellos en persona (experimentación de responsabilidad) han realizado bien

diseño del puesto *Forma en que están organizados los elementos de un puesto de trabajo.*

modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT) *Propone que cualquier puesto puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.*

variedad de habilidades *Grado en que el puesto requiere que se realicen varias actividades diferentes.*

identidad de la tarea *Grado en que el puesto requiere que se complete una fracción de trabajo y sea identificable.*

importancia de la tarea *Grado en que el puesto tiene un efecto sustancial en las vidas o los trabajos de otras personas.*

autonomía *Grado en que el trabajo ofrece libertad y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.*

retroalimentación *Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.*

Figura 8-1 El modelo de las características del puesto de trabajo



Fuente: Adaptado del modelo de las características del puesto de trabajo, pp. 78-80 de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, *Work Redesign*, 1a. ed., © 1980. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

una tarea que les interesa (experiencia de significado).[2] Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos, y menores serán el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización. Como se observa en la figura 8-1, los empleados con una gran necesidad de desarrollo son más proclives a experimentar los estados psicológicos críticos cuando sus puestos de trabajo son enriquecidos —y responden a ellos de forma más positiva—, que quienes tienen una baja necesidad de desarrollo.

Es posible combinar las dimensiones fundamentales en un solo índice de predicción, llamado **puntuación de potencial motivador (PPM)**, que se calcula como sigue:

$$\text{PPM} = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un alto valor en, al menos, uno de los tres factores que conducen a experimentar significado, así como un alto nivel de autonomía y retroalimentación. Si los puestos tienen un gran potencial motivador, el modelo predice que aumentarán la motivación, el desempeño y la satisfacción, en tanto que se reducirán el ausentismo y la rotación.

Existen muchas evidencias que respaldan la idea del MCPT de que la presencia de un conjunto de características —variedad, identidad, importancia, autonomía y retroalimentación— genera un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral.[3] Sin embargo, parece que es más fácil calcular el potencial motivador al simplemente sumar las características, en vez de utilizar la fórmula.[4] Piense en su puesto de trabajo actual. ¿Tiene la oportunidad de realizar actividades distintas o su día es una rutina bien establecida? ¿Tiene la posibilidad de laborar en forma independiente, o un supervisor o colega lo vigila constantemente? ¿Qué piensa que indican sus respuestas sobre el potencial motivador de su trabajo? Revise sus respuestas a la autoevaluación al principio de este capítulo y calcule su PPM según el modelo de las características del puesto de trabajo. Usted puede tratar de calcular su puntuación de dos maneras: usando la fórmula tradicional de la PPM o simplemente sumando las dimensiones. Luego, compare.

Algunos estudios han probado el modelo de las características del puesto de trabajo en diferentes culturas; sin embargo, los resultados no son muy consistentes. Un estudio sugiere que en el caso de los empleados "orientados hacia los demás" (que se preocupan por el bienestar de los otros en el trabajo), era más débil la relación entre las características intrínsecas del puesto y la satisfacción laboral. El hecho de que el modelo de las características del puesto sea relativamente individualista (considerando la relación entre el empleado y su propio trabajo) sugiere que quizá las estrategias de enriquecimiento del puesto no tengan los mismos efectos en las culturas colectivistas que en las individualistas (como Estados Unidos).[5] No obstante, otro estudio sugiere que la magnitud en que el puesto tiene características laborales intrínsecas predecía igualmente bien la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo para individuos estadounidenses, japoneses y húngaros.[6]

¿Cómo se pueden rediseñar los puestos de trabajo?

2 Comparar las tres formas principales en que los puestos de trabajo se pueden rediseñar.

"Todos los días era lo mismo", se quejaba Frank Greer. "Pararse frente a la línea de ensamble. Esperar a que un tablero de instrumentos llegara al lugar. Liberar el mecanismo y colocar el tablero en la Jeep Liberty conforme se movía por la línea. Después, yo colocaba los alambres de sujeción. Repetía esto ocho horas diarias. No me importaba que me pagaran $24 por hora, me estaba volviendo loco. Lo hice durante casi un año y medio. Finalmente, le dije a mi esposa que no pasaría el resto de mi vida así. Mi cerebro se estaba convirtiendo en gelatina en esa línea de ensamble de Jeep, así que renuncié. Ahora trabajo en un taller de imprenta y gano menos de $15 por hora, pero déjeme decirle que el trabajo que hago es en verdad interesante, cambia todo el tiempo. ¡Siempre estoy aprendiendo cosas nuevas y el puesto me plantea desafíos! Cada mañana anhelo regresar a laborar".

¿Mito o ciencia?

"No es posible medir el salario de un director general"

Todo puede medirse, la cuestión es si puede medirse *bien*. En lo que respecta al salario de un director general, parece que no es posible medirlo bien, o al menos en una forma en la cual los expertos coincidan. Existe casi tanto desacuerdo entre los expertos en remuneración con respecto a cómo medir el salario de un director general, como sobre la cuestión de si se les paga demasiado.

Tal vez haya leído que la Ley Dodd-Frank de 2010 incluye reglas "sobre el salario", mediante las cuales los accionistas toman decisiones sobre el salario de los ejecutivos. ¿Pero cuál salario? A menudo existe una gran diferencia entre el salario esperado (posibles bonos y el valor de las opciones de compra de acciones en el momento de su otorgamiento) y el salario entregado (los bonos recibidos y el valor real de las opciones de compra).

Eli Lilly anunció que el salario de su director general John Lechleiter sería de $15.9 millones, 10 por ciento más que el año anterior. No obstante, expertos independientes calcularon que su salario era de $20.9 millones, 45 por ciento más que el año anterior. El salario esperado de Ray Irani, director general de Occidental Petroleum, era de $58.3 millones, pero su salario real fue de $222.6 millones.

Según un experto, incluso si se informa que el salario de dos directores generales es el mismo, "puede apostar a que no será el mismo".

¿Por qué es tan difícil lograr un cálculo exacto del salario de un director general? En gran parte, la respuesta es que, durante algún tiempo, el salario de un director estaba vinculado con el desempeño financiero de la compañía, y las finanzas de las organizaciones son bastante complejas. El salario de un director general podría estar basado en cualquier número de indicadores financieros importantes: revalorización de las acciones, rentabilidad, participación de mercado, ganancias por acción y valor por cada acción. A muchos directores generales se les otorgan acciones al precio actual, dándoles así un incentivo para aumentar el precio futuro de la acción. Lo más importante en este caso es lograr que los intereses del director general coincidan con los intereses de la compañía, para que su motivación se ajuste a lo que más conviene a la organización en su conjunto.

Otro factor que complica la situación es el tiempo: el valor de los incentivos del director general con frecuencia está supeditado a medidas como el precio de la acción, que dependen mucho del tiempo. Así, el valor de opciones sobre acciones depende del momento en que se ejerce dicha opción. Todo radica en ser oportunos. Cuando Apple otorgó a Steve Jobs, director ejecutivo de la empresa, 7.5 millones de opciones de acciones, alguien falsificó los registros para reducir el precio de la acción, al que tenía un tiempo antes de que fueran otorgadas. Este "cambio de fechas" permitió a Jobs vender sus opciones con una mayor ganancia.

Debido a que este tipo de remuneración es complicada, lo mismo sucede con las dinámicas motivacionales que intervienen. Los directores generales tienen el incentivo de "administrar las medidas", por ejemplo, al tomar decisiones que incrementen el precio de las acciones a corto plazo (y, de esta manera, aumentar el valor de las opciones sobre acciones) a expensas de los intereses de la compañía a largo plazo. No todos los directores generales hacen esto, desde luego, pero el incentivo casi siempre existe.

Como concluyó un experto, "calcular el salario de un director general requiere un poco de magia negra".

Fuentes: S. Thurm, "For CEO Pay, a Single Number Never Tells the Whole Story", *The Wall Street Journal* (6 de marzo de 2010), p. A2; B. McClure, "A Guide To CEO Compensation", *San Francisco Chronicle* (2 de mayo de 2011), descargado el 25 de mayo de 2011, de www.investopedia.com/; y R. Gopalan, T. Milbourn, F. Song y A. V. Thakor, "The Optimal Duration of Executive Compensation: Theory and Evidence", documento de trabajo, 15 de abril de 2011, Washington University en St. Louis, http://apps.olin.wustl.edu/faculty/milbourn/duration_ver_apr15.pdf

El puesto de trabajo de Frank Greer en la planta de Jeep consistía en tareas repetitivas que no le daban variedad, autonomía ni motivación. En cambio, su trabajo en la imprenta es estimulante y desafiante. A continuación veremos algunas de las formas de poner en práctica el MCPT para lograr que el trabajo sea más motivante.

Rotación de puestos Si los individuos padecen por el exceso de rutina en su trabajo, una alternativa consiste en usar la **rotación de puestos**, o el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra del mismo nivel y que requiera de habilidades similares (también se denomina *capacitación cruzada*). En Singapore Airlines, el empleado que revisa los boletos puede hacerse cargo de una banda de equipaje. La rotación de puestos es una de las razones por la que esa organización logra una puntuación tan buena como lugar deseable para trabajar. Muchas empresas de manufactura también han adoptado dicha técnica como un medio para incrementar la

puntuación de potencial motivador (PPM) *Índice de pronóstico que sugiere el potencial de motivación de un puesto de trabajo.*

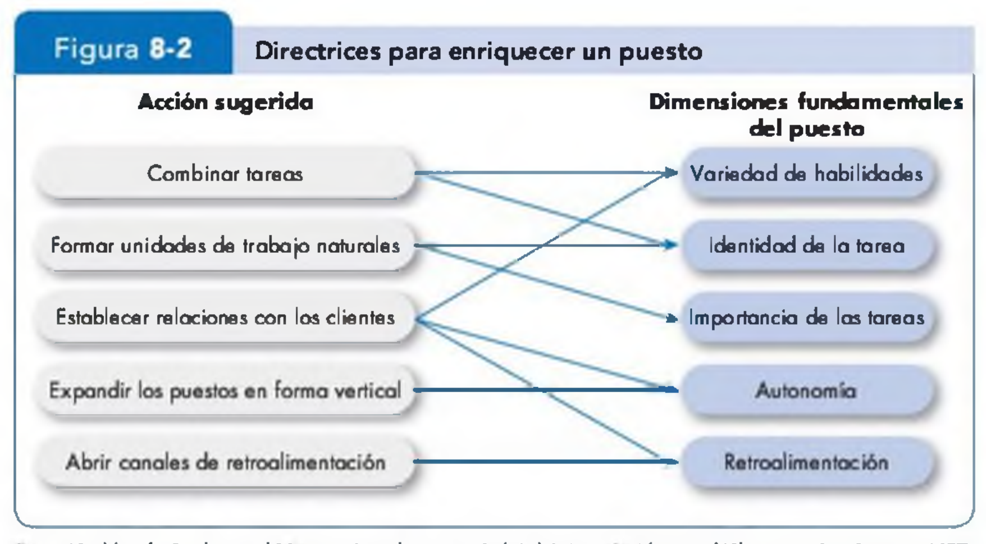
rotación de puestos *Cambio periódico que hace un individuo de una tarea a otra.*

flexibilidad y evitar los despidos.[7] Por ejemplo, los gerentes de Apex Precision Technologies, una fábrica de máquinas personalizadas en Indiana, capacita a sus trabajadores de manera continua en todos los equipos de la compañía, de modo que se puedan mover en respuesta a los requerimientos de las órdenes de trabajo. Aunque la rotación de puestos a menudo se ha considerado como una actividad para la línea de ensamble y para los obreros, muchas organizaciones la utilizan con los gerentes nuevos con la finalidad de que adquieran una imagen integral del negocio.[8]

La rotación de puestos tiene varias ventajas: reduce el aburrimiento, incrementa la motivación y ayuda a los individuos a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. Un beneficio indirecto consiste en que los trabajadores más habilidosos dan a la gerencia mayor flexibilidad para programar las actividades, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.[9] Evidencias internacionales de países como Italia, Inglaterra y Turquía indican que la rotación de puestos se relaciona con mejores niveles de desempeño organizacional en entornos de manufactura.[10] Sin embargo, también tiene desventajas, como costos de capacitación más elevados y menor productividad, ya que se traslada al trabajador a otro puesto justo cuando su eficiencia en el puesto anterior comenzaba a aportar a la economía organizacional. La rotación de puestos también causa alteraciones, pues los miembros del grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo empleado, mientras que los supervisores tienen que dedicar más tiempo a responder preguntas y vigilar el trabajo de los individuos recién transferidos.

Enriquecimiento del puesto El **enriquecimiento del puesto** se refiere a la expansión de los puestos aumentando el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo.[11]

¿Cómo enriquece la gerencia un puesto de trabajo? En la figura 8-2 se ilustran pautas con base en el modelo de las características del puesto de trabajo. La *combinación de tareas* toma labores que ya existen fraccionadas y las reúne para que formen un módulo de trabajo nuevo y más grande. *Formar unidades de trabajo natural* significa que las tareas que realiza un empleado forman un todo identificable y significativo. El *establecimiento de relaciones con los clientes* incrementa las relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes (tanto internos como externos a la organización). La *expansión vertical de puestos* asigna a los individuos responsabilidades y control que antes estaban reservados para la gerencia. *Abrir canales de retroalimentación* permite que los trabajadores conozcan qué tan bueno es su desempeño en el trabajo y si este mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante.



Fuente: "Guidelines for Enriching a Job" Fuente: J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, IL; Scott Foresman, 1977), p. 138. Reimpreso con autorización de Richard Hackman y J. Lloyd Suttle.

Algunas versiones más recientes del enriquecimiento de puestos se centran sobre todo en aumentar el significado del trabajo. Un método consiste en relacionar las experiencias del trabajador con los resultados de los clientes, al proporcionarles historias de clientes que se han beneficiado con los productos o servicios de la empresa. El fabricante de dispositivos médicos Medtronic invita a la gente a describir la manera en que sus productos han mejorado su vida o incluso la han salvado, y comparte esas historias con los empleados durante reuniones anuales, dándoles así un poderoso recordatorio del impacto de su trabajo. Recientemente, un grupo de investigadores encontró que cuando los individuos que recaudan fondos para las universidades interactuaron brevemente con los estudiantes de licenciatura que recibirían el dinero de las becas, perseveraron un 42 por ciento más y reunieron casi el doble del dinero que los individuos que no interactuaron con los posibles becarios.[12]

Otro método para aumentar el significado del trabajo consiste en ofrecer a los empleados programas de ayuda mutua.[13] Los individuos que pueden ayudarse entre sí de manera directa con su trabajo llegan a verse a sí mismos, y a la organización donde trabajan, en términos más positivos y de colaboración mutua. Esto, a la vez, suele aumentar el compromiso afectivo de los empleados.

Muchas organizaciones enriquecen los puestos usando una capacitación múltiple para aprender nuevas habilidades y con la rotación de puestos para la realización de nuevas tareas en otros sitios. Por lo general, los empleados trabajan con los gerentes para establecer metas para el enriquecimiento del puesto, identificar las competencias deseables y encontrar la colocación adecuada. Por ejemplo, un empleado que generalmente maneja los registros de los clientes podría recibir una capacitación múltiple para conocer los sistemas de compras y contabilidad de la organización. Luego, un empleado de contabilidad podría aprender a procesar los datos de los clientes. Luego los dos empleados rotarían en sus puestos, permitiéndoles así cubrirse en caso necesario y prepararse para futuros ascensos.

El conjunto de evidencias sobre el enriquecimiento del puesto muestra que reduce los costos del ausentismo y la rotación, a la vez que aumenta la satisfacción laboral, aunque no todos los programas tienen la misma eficacia.[14] La revisión de 83 intervenciones organizacionales diseñadas para mejorar la administración del desempeño reveló que la retroalimentación frecuente y específica sobre la solución de problemas estaba relacionada con un mejor desempeño, y que la retroalimentación poco frecuente que se enfocaba más en problemas pasados que soluciones futuras era mucho menos efectiva.[15] Algunos estudios recientes sugieren que el enriquecimiento del puesto funciona mejor cuando compensa deficiencias en los sistemas de retroalimentación y recompensas.[16] Es probable que el diseño del puesto de trabajo no influya en todas las personas de la misma manera. Una investigación reciente demostró que los individuos que prefieren un trabajo desafiante reducen más su estrés después del rediseño de su puesto, que los individuos que no prefieren labores difíciles.[17]

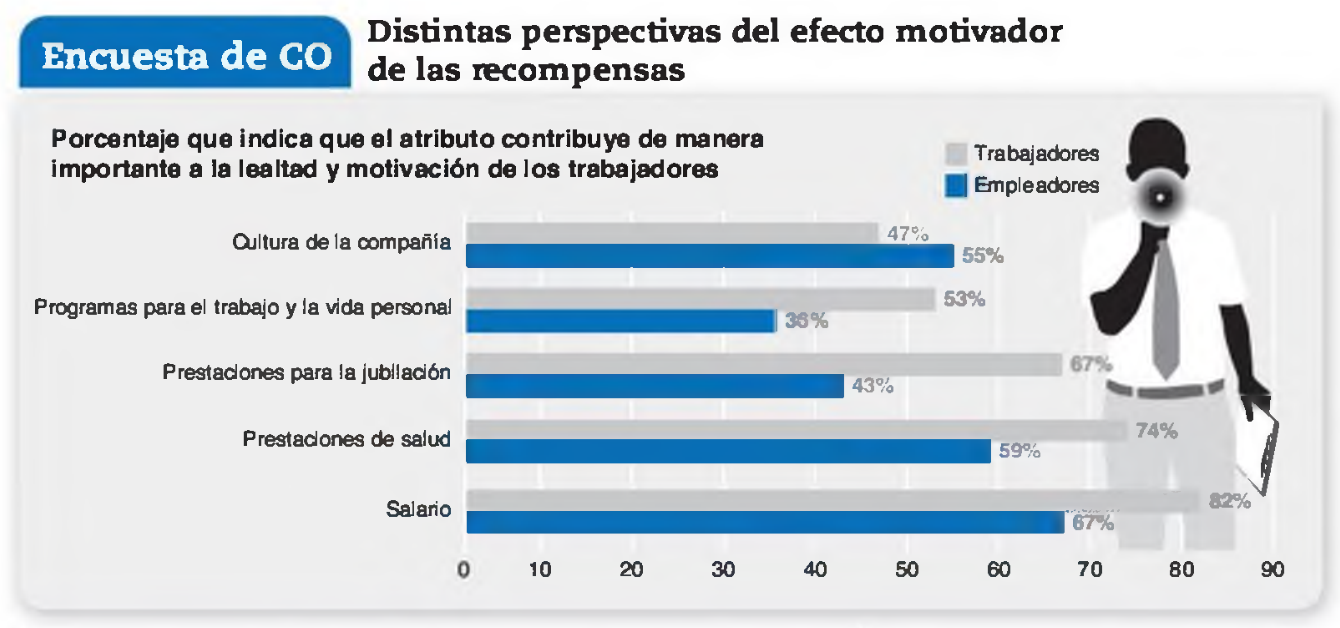
Diseños de trabajo alternativos

3 Identificar tres alternativas de diseños de trabajo y mostrar cómo motivan a los empleados.

Otro enfoque de la motivación consiste en modificar la configuración del trabajo por medio de un horario flexible, puestos compartidos y trabajo a distancia. Es probable que estos cambios sean especialmente significativos para una fuerza laboral diversa de parejas con doble ingreso, padres solteros y empleados que cuidan a un pariente enfermo o longevo.

Horario flexible Susan Ross, es la clásica "persona matutina". Se levanta a las 5 A.M. lista y llena de energía. Sin embargo, afirma: "por lo general estoy lista para ir a la cama después del noticiero de las 7 P.M.".

enriquecimiento del puesto *Expansión vertical de los puestos de trabajo que incrementa el control que tiene el individuo en la planeación, ejecución y evaluación del mismo.*



Fuentes: Encuesta de 1,503 empleadores y 1,305 trabajadores de tiempo completo. MetLife, www.metlife.com; y "Loyalty Drivers", *Workforce Management* (octubre de 2010), p. 18.

El horario de trabajo de Susan en la atención de quejas de The Hartford Financial Services Group es flexible. Su oficina abre a las 6 A.M. y cierra a las 7 P.M. Ella programa su día laboral de 8 horas dentro de ese periodo de 13 horas. Como Susan es una persona que funciona mejor por la mañana y también tiene un hijo de siete años de edad que sale de la escuela a las 3:00 P.M., eligió trabajar de 6 A.M. a 3 P.M. "Mi horario de trabajo es perfecto. Trabajo mientras mi mente está más alerta y estoy en casa para cuidar a mi hijo poco después de que sale de la escuela".

El horario de trabajo de Susan es un ejemplo de **horario flexible**. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites. Como se observa en la figura 8-3, cada día hay un núcleo común, por lo general de 6 horas, con una banda flexible a su alrededor. El núcleo podría ser de 9 A.M. a 3 P.M. en una oficina que inicia actividades a las 6 A.M. y cierra a las 6 P.M. Todos los empleados deben estar en sus puestos durante el periodo del núcleo común, pero pueden cubrir las otras dos horas antes, después, o antes *y* después del horario fundamental. Ciertos programas de horario flexible permiten a los individuos acumular horas extras para convertirlas en un día libre al mes.

El horario flexible se ha vuelto muy popular: según la Oficina de Censos de Estados Unidos, casi 26 por ciento de las mujeres que trabajan y son madres tienen horarios de trabajo flexibles, comparado con tan solo 14 por ciento en 1991.[18] Y no se trata únicamente de un fenómeno estadounidense. En Alemania, por ejemplo, 29 por ciento de los negocios ofrecen un horario flexible, y estas prácticas también se están volviendo más comunes en Japón.[19]

Algunos de los beneficios que se mencionan del horario flexible son la reducción del ausentismo, mayor productividad, menores gastos de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la gerencia, menores congestionamientos de tránsito en los alrededores de los centros de trabajo, eliminación de la impuntualidad, y mayores autonomía y responsabilidad de los empleados (lo cual también puede incrementar la satisfacción laboral).[20] ¿Pero cuáles han sido los resultados del horario flexible?

La mayoría de las evidencias son favorables. El horario flexible tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia aumenta la productividad del trabajador,[21] probablemente debido a varias razones. Los individuos pueden ajustar sus horas de trabajo a sus necesidades personales, lo cual reduce tanto la impuntualidad como las ausencias, además de que les permite trabajar durante las horas que son más

Figura 8-3 **Posibles horarios flexibles para los trabajadores**

Horario 1	
Porcentaje de tiempo:	100% = 40 horas por semana
Horas núcleo:	9:00 A.M. a 5:00 P.M., de lunes a viernes (1 hora para comer)
Horario de inicio:	Entre las 8:00 A.M. y las 9:00 A.M.
Horario de salida:	Entre las 5:00 P.M. y las 6:00 P.M.
Horario 2	
Porcentaje de tiempo:	100% = 40 horas por semana
Horas núcleo:	8:00 A.M. – 6:30 P.M., de lunes a jueves (media hora para comer) El viernes no hay labores
Horario de inicio:	8:00 A.M.
Horario de salida:	6:30 P.M.
Horario 3	
Porcentaje de tiempo:	90% = 36 horas por semana
Horas núcleo:	8:30 A.M. a 5:00 P.M., de lunes a jueves (media hora para comer) De 8:00 a mediodía los viernes (sin tiempo para comer)
Horario de inicio:	8:30 A.M. (de lunes a jueves); 8:00 A.M. (viernes)
Horario de salida:	5:00 P.M. (de lunes a jueves); mediodía (viernes)
Horario 4	
Porcentaje de tiempo:	80% = 32 horas por semana 8:00 A.M. a 6:00 P.M., de lunes a miércoles (media hora para comer)
Horas núcleo:	8:00 A.M. a 11:30 A.M., jueves (sin tiempo para comer) El viernes no hay labores
Horario de inicio:	Entre las 8:00 A.M. y las 9:00 A.M.
Horario de salida:	Entre las 5:00 P.M. y las 6:00 P.M.

productivos. Este tipo de horario también sirve para equilibrar la vida laboral y la vida personal; se utiliza como un criterio popular para juzgar qué tan "bueno para la familia" es un lugar de trabajo.

La desventaja principal del horario flexible es que no puede utilizarse con cualquier tipo de puesto o de trabajador. Funciona bien con las actividades de oficina donde hay poca interacción del empleado con personas fuera de su departamento. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en tiendas al detalle o puestos similares donde el servicio adecuado demanda que los empleados se encuentren en su estación de trabajo en horas predeterminadas. También parece que quienes prefieren separar su trabajo de su vida familiar son menos proclives a aprovechar las oportunidades de un horario flexible.[22] En general, los empleadores necesitan tomar en cuenta qué tan adecuado son el puesto y el trabajador antes de implementar horarios laborales flexibles.

Puestos compartidos **Job sharing** allows Con el uso de puestos compartidos, dos o más individuos comparten un puesto tradicional de 40 horas por semana. Uno de ellos podría realizar el trabajo desde las 8 A.M. hasta el mediodía, y el otro desde la 1 P.M. hasta las 5 P.M.; o bien, ambos podrían trabajar jornadas completas pero

horario flexible *Horas de trabajo adaptables.*

puestos compartidos *Arreglo que permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas a la semana.*



La firma de contabilidad Ernst & Young ha creado una cultura de apoyo a la flexibilidad que permite a los empleados controlar dónde, cuándo y cómo realizan su trabajo. La compañía alienta a sus empleados para que utilicen horarios laborales flexibles, con la finalidad de que alcancen sus metas personales y profesionales mientras proporcionan un servicio de la más alta calidad a los clientes. Los empleados valoran sus opciones de trabajo flexibles, que incluyen semanas laborales más cortas, trabajar desde su casa y jornadas laborales con horarios de inicio y terminación variables. Gracias a que Ernst & Young da a sus empleados la libertad de planear sus horarios de trabajo, la empresa ha logrado atraer y conservar a una fuerza laboral satisfecha, motivada y sumamente leal.

alternadas. Julie Levin y Julie Rocco, ingenieros de alto nivel de Ford, por ejemplo, intervienen en un programa de puesto compartido que les permite pasar tiempo con sus familias mientras realizan el demandante trabajo de rediseñar la camioneta Explorer. Por lo general, una de ellas trabaja por la tarde y noche, mientras que la otra lo hace durante la mañana. Ambas coinciden en que el programa ha funcionado bien, aunque para lograr que funcione una relación de este tipo se requiere de tiempo y de preparación.[23]

En la actualidad, aproximadamente 19 por ciento de las grandes organizaciones ofrecen programas de puestos compartidos.[24] Tal vez no se utilice más ampliamente debido a las dificultades de encontrar colegas afines para compartir el trabajo, así como a las percepciones negativas que históricamente se tienen de los individuos que no se comprometen con su puesto ni con su empleador.

Los puestos compartidos ayudan a una organización a aprovechar el talento de más de un individuo en un puesto de trabajo determinado. Un gerente de banco que supervisa a dos empleados que comparten su puesto lo describe como una oportunidad de tener dos cabezas pero "pagar por una".[25] También brinda la facilidad de disponer de trabajadores capacitados, como mujeres con niños pequeños e individuos jubilados, con quienes no se contaría sobre la base de tiempo completo.[26] Muchas empresas japonesas consideran cada vez más la posibilidad de compartir puestos, aunque por un motivo muy distinto:[27] como los ejecutivos nipones son sumamente renuentes a despedir personal, consideran los puestos compartidos como un posible medio humanitario para evitar los recortes por exceso de trabajadores.

Desde el punto de vista de los empleados, compartir el puesto aumenta la flexibilidad y suele incrementar la motivación y la satisfacción, cuando no es práctico cubrir un puesto de 40 horas por semana. No obstante, la principal desventaja consiste en encontrar parejas de trabajadores compatibles que se coordinen con éxito para resolver los detalles intrincados de un puesto.[28]

Trabajo a distancia Tal vez para mucha gente sea lo que más se acerca a un trabajo ideal. Sin traslados, con horas flexibles, con libertad para vestirse como se desee y pocas o ninguna interrupciones de los colegas, se denomina **trabajo a distancia** y se refiere a los individuos que hacen su trabajo desde casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina.[29] (Un término relacionado —la *oficina virtual*— describe a quienes trabajan desde su casa de forma relativamente permanente).

La Oficina de Censos de Estados Unidos estima que de 1999 a 2005 se incrementó en 25 por ciento el número de personas que trabaja por su cuenta en su casa, y en 20 por ciento el de quienes laboran exclusivamente desde su casa.[30] Una encuesta reciente de más de 5,000 profesionales de RH reveló que 35 por ciento de las organizaciones permiten a los individuos trabajar desde su casa al menos parte del tiempo, y que 21 por ciento permite el trabajo a distancia de tiempo completo.[31] Entre las organizaciones mejor conocidas que estimulan activamente el trabajo a distancia se encuentran AT&T, IBM, American Express, Sun Microsystems y varias oficinas del gobierno norteamericano.[32]

¿Qué tipos de empleos son más adecuados para trabajar a distancia? Existen tres categorías: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles, y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento.[33] Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayoría de su tiempo frente a una computadora o al teléfono (como los vendedores por teléfono, los representantes de servicio al cliente, los agentes de viajes y los especialistas en el apoyo de productos) son los candidatos naturales para esta clase de trabajo, ya que pueden acceder a la información en su computadora en casa con la misma facilidad que en su oficina dentro de la empresa.

Las ventajas potenciales del trabajo a distancia incluyen un conjunto más amplio de trabajadores disponibles, mayor productividad, menor rotación, estado de ánimo optimista y menores costos por espacio de oficinas. Existe una relación positiva entre el trabajo a distancia y las puntuaciones del desempeño del supervisor, aunque cualquier relación entre el trabajo a distancia y menores intenciones de rotación no ha sido sustentada hasta la fecha por las investigaciones.[34] La principal desventaja para la gerencia es que tiene menos supervisión directa de los subalternos. Además, en el lugar de trabajo de la actualidad, que está más enfocado en los equipos, el trabajo a distancia hace más difícil que la gerencia coordine el trabajo de equipo y quizá socave la transferencia de conocimientos dentro de las organizaciones.[35] Desde el punto de vista de los empleados, el trabajo desde casa ofrece mayor flexibilidad y satisfacción laboral; pero eso tiene un costo.[36] En el caso de los individuos con una elevada necesidad social, el trabajo a distancia incrementaría los sentimientos de aislamiento y reduciría la satisfacción laboral. Y todos los trabajadores a distancia son vulnerables al efecto de "santo que nos es visto no es adorado",[37] es decir, los individuos que no están en sus escritorios, que no van a las reuniones de trabajo y que no participan en la interacciones cotidianas informales que se llevan a cabo en el centro laboral, podrían estar en desventaja cuando se decidan los aumentos de salario y los ascensos.

El contexto social y físico del trabajo

Robin y Chris se graduaron de la universidad hace dos años en la licenciatura en educación básica. Cada uno encontró trabajo como profesor de primer grado, aunque en distritos escolares diferentes. Robin se enfrentó de inmediato a numerosos obstáculos: varios empleados con mucha antigüedad se mostraron hostiles ante su contratación, había tensión entre los administradores y los maestros, y los estudiantes tenían muy poco interés por aprender. Chris tenía un colega que estaba emocionado de trabajar con un profesor recién graduado, estudiantes interesados en aspectos académicos y un director que le daba mucho apoyo. No es sorprendente que al final del primer año Chris hubiera sido un profesor mucho más eficaz que Robin.

El modelo de las características del puesto de trabajo indica que la mayoría de los individuos se sienten más motivados y satisfechos cuando las tareas intrínsecas de su trabajo son interesantes. Sin embargo, contar con el lugar de trabajo con las características más interesantes del mundo no garantiza la satisfacción, si el trabajador se siente aislado de sus colegas, mientras que tener buenas relaciones sociales puede hacer que las tareas más aburridas y laboriosas sean más satisfactorias. Las investigaciones demuestran que los aspectos sociales y el contexto laboral son tan

Trabajo a distancia *Laborar desde la casa al menos dos días de la semana, a través de una computadora conectada con su oficina en la compañía.*



Fuente: Newscom

FedEx ofrece dos servicios: el transporte y la distribución física de paquetes, así como los sistemas de información que identifican y determinan la ubicación de los paquetes en cualquier momento. Los puestos de trabajo involucrados en el transporte físico de paquetes, como el de la empleada que se observa aquí atendiendo al cliente en una oficina de FedEx, no son candidatos adecuados para el trabajo a distancia. Sin embargo, al operar una de las redes de cómputo y telecomunicaciones más grandes del mundo para el registro y seguimiento de los envíos, FedEx ofrece muchos puestos basados en computadoras para trabajo desde casa que ayudan a la empresa procesar más de 20 millones de transacciones todos los días.

importantes como otras características del diseño de un puesto.[38] Políticas como la rotación de puestos, dar facultades a los empleados y la participación de la fuerza laboral tienen efectos positivos sobre la productividad, al menos de manera parcial, ya que fomentan una mayor comunicación y un entorno social positivo.

Algunas características sociales que mejoran el desempeño laboral incluyen la interdependencia, el apoyo social y la interacción con otras personas fuera del trabajo. Las interacciones sociales están muy relacionadas con un estado de ánimo positivo, y dan a los individuos más oportunidades de aclarar su rol laboral y de saber qué tan bien lo están desempeñando. El apoyo social brinda a los trabajadores mayores oportunidades de obtener ayuda para su actividad. Las relaciones sociales constructivas pueden crear un ciclo de retroalimentación positivo cuando los empleados se ayudan entre sí, formando un "círculo virtuoso".

El contexto laboral también suele afectar la satisfacción de los empleados. Una situación laboral calurosa, ruidosa y peligrosa es menos satisfactoria que el trabajo que se realiza en un entorno relativamente tranquilo, seguro y con control del clima. Probablemente esta sea la razón por la que la mayoría de la gente prefiere trabajar en una cafetería que en una fundidora metalúrgica. Las demandas físicas causan incomodidad en los empleados, lo cual quizá se refleje en menores niveles de satisfacción laboral.

Para evaluar por qué un empleado no se desempeña a su mayor nivel posible, se debe observar si el ambiente laboral le brinda apoyo. ¿El trabajador cuenta con herramientas, equipos, materiales y suministros adecuados? ¿Tiene condiciones de trabajo favorables, compañeros dispuestos a ayudar, reglas y procedimientos de trabajo adecuados, información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su puesto, y tiempo adecuado para hacer un buen trabajo? Si no es así, el desempeño será deficiente.

Involucramiento de los trabajadores

El **involucramiento del trabajador** es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que

lo afectan y al incrementar su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus puestos de trabajo.[39]

Los programas de involucramiento de los empleados difieren en cada nación.[40] Un estudio de cuatro países, incluyendo Estados Unidos e India, confirmó la importancia de modificar las prácticas para ajustarlas a la cultura nacional.[41] Mientras que los trabajadores estadounidenses ya aceptaron los programas de involucramiento, los gerentes de India que trataron de dar facultades a sus subalternos recibieron una baja puntuación de estos. Tales reacciones son consistentes con la cultura de India, que se caracteriza por una gran distancia del poder, ya que acepta y espera las jerarquías en la autoridad. De manera similar, los trabajadores chinos que aceptan por completo los valores tradicionales de su cultura, obtuvieron menores beneficios de una toma de decisiones participativa, aunque los trabajadores menos tradicionales se sintieron más satisfechos y obtuvieron mayores puntuaciones de desempeño con una administración participativa.[42]

Ejemplos de programas de involucramiento de los trabajadores

A continuación analizaremos con detalle las dos principales formas de involucramiento de los empleados: la gerencia participativa y la participación representativa.

Gerencia participativa Todos los programas de **gerencia participativa** incluyen la toma de decisiones conjunta, donde los subalternos comparten con su jefe inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la gerencia participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad; no obstante, para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deberían ser de su interés para que se sientan motivados, los trabajadores deben contar con las competencias y los conocimientos para hacer contribuciones útiles, y tiene que haber confianza entre todas las partes involucradas.[43]

Los estudios sobre la relación entre la participación y el desempeño han generado resultados contradictorios.[44] Las organizaciones que aplican la gerencia participativa tienen mayor rendimiento accionario, menores tasas de rotación de personal y mayor productividad laboral estimada, aunque tales efectos no suelen ser muy considerables.[45] Una cuidadosa revisión de las investigaciones a nivel individual muestra que la participación solo tiene una influencia modesta sobre la productividad, la motivación y la satisfacción laboral de los individuos. Desde luego, esto no significa que la gerencia participativa no sea benéfica en las condiciones correctas. Sin embargo, no es un medio seguro para mejorar el desempeño.

4 Dar ejemplos de medidas del involucramiento de los trabajadores y mostrar cómo pueden motivarlos.

Participación representativa Casi todos los países de Europa occidental exigen a las empresas ejercer la **participación representativa**, denominada "la forma legal más extendida en el mundo para el involucramiento del trabajador".[46] Su meta consiste en redistribuir el poder dentro de una organización, al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la gerencia y los accionistas, así como al permitir que los trabajadores sean representados por un pequeño grupo de empleados que participan de manera directa.

Las dos formas más comunes de la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo de administración.[47] Los consejos laborales son grupos de empleados designados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que los afecten. Los representantes ante el consejo tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de sus empleados.

involucramiento de los trabajadores *Proceso participativo que utiliza las aportaciones de los empleados y que busca incrementar su compromiso con el éxito de la organización.*

gerencia participativa *Proceso mediante el cual los subalternos comparten significativamente el poder para tomar decisiones con su jefe inmediato.*

participación representativa *Sistema donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un pequeño grupo de empleados representativos.*

La influencia que tiene la participación representativa sobre los trabajadores parece ser mínima.[48] Los consejos laborales están dominados por la gerencia y tienen poco efecto en los empleados o la organización, y aunque la participación podría incrementar la motivación y la satisfacción de los representantes de los empleados, hay escasa evidencia de que eso se transmita a los individuos a quienes representan. En general, "el mayor valor de la participación representativa es simbólico; si alguien está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o en mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa sería una elección inadecuada".[49]

Vinculación de los programas de involucramiento de los trabajadores con las teorías sobre la motivación

El involucramiento de los trabajadores se basa en diversas teorías de la motivación estudiadas en el capítulo 7. La teoría Y es consistente con la gerencia participativa, en tanto que la teoría X va más con el estilo tradicional y autocrático para administrar personal. En términos de la teoría de los dos factores, los programas de involucramiento podrían dar motivación intrínseca al incrementar las oportunidades de desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí. La oportunidad de tomar e implementar las decisiones, para después verlas en funcionamiento, ayuda a satisfacer las necesidades que tiene el empleado de responsabilidad, logro, reconocimiento, desarrollo y mejora de la autoestima. Así, es claro que los programas extensos de involucramiento del trabajador tienen el potencial de aumentar la motivación intrínseca del individuo en sus tareas laborales.

Uso de las recompensas para motivar a los empleados

5 Demostrar cómo los diferentes tipos de programas de pago variable pueden aumentar la motivación de la fuerza laboral.

En el capítulo 3 vimos que el salario no es el principal factor de la satisfacción laboral, aunque sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen su importancia para conservar a los individuos más talentosos. Un estudio de 2006 reveló que si bien únicamente 45 por ciento de los empleadores pensaban que el salario era un factor importante en la pérdida de los trabajadores más talentosos, 71 por ciento de los empleados con mejor rendimiento lo consideró la razón principal.[50]

Puesto que el salario es tan importante, ¿los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo de aquellos del mercado? ¿De qué manera se reconocerán las contribuciones individuales? En esta sección consideraremos **1.** qué se les paga a los trabajadores (se decide con el establecimiento de una estructura salarial), **2.** cómo se le paga a cada individuo (se decide entre planes de pago variables y basados en las habilidades), **3.** qué prestaciones y opciones ofrecen (como las prestaciones flexibles) y **4.** cómo elaborar programas de reconocimiento de los empleados.

Qué pagar: Establecer una estructura salarial

Hay muchas maneras de remunerar a los empleados. El proceso de establecer inicialmente niveles salariales es complejo y significa equilibrar la *participación interna*—el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece mediante un proceso técnico denominado evaluación de puestos)— y la *participación externa*—la competitividad externa de los salarios de una compañía en relación con los salarios en otra organización de la misma industria (por lo general, se establece mediante encuestas de salarios). Es evidente que el mejor sistema de salarios remunera lo que vale el trabajo (participación interna) y que también efectúa un pago competitivo en relación con el mercado laboral.

Algunas organizaciones prefieren pagar por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo pues no pueden igualar las tarifas del mercado o están dispuestas a enfrentar los costos por pagar menos (a saber, una rotación elevada ya que la gente busca los puestos de trabajo mejor remunerados). Por ejemplo, Walmart paga menos que sus competidores y con frecuencia traslada puestos de trabajo al extranjero. Los obreros chinos en Shenzhen ganan $120 al mes (es decir $1,440 dólares al año) por fabricar equipos de sonido para Walmart. El 80 por ciento de las 6,000 fábricas que

son proveedoras de esa cadena de supermercados se localiza en China. De hecho, la octava parte de todas las exportaciones chinas a Estados Unidos son para Walmart.[51]

Si se paga más, se obtienen individuos mejor calificados y más motivados, quienes permanecerán más tiempo con la organización. Un estudio de 126 compañías grandes encontró que los trabajadores que creían estar recibiendo un salario competitivo tenían mejor estado de ánimo, eran más productivos y sus clientes se mostraban más satisfechos.[52] Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo cual significa que pagar demasiado hace que sus bienes o servicios resulten demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe tomar la empresa, con intercambios claros.

Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable

"¿Por qué habría de hacer un esfuerzo adicional en este puesto de trabajo?", se preguntaba Anne García, profesora de cuarto año en una escuela primaria de Denver, Colorado. "Puedo ser excelente o solamente dar el mínimo. No hay ninguna diferencia. Me pagan lo mismo. ¿Por qué hacer un mayor esfuerzo?" Durante décadas los profesores han hecho comentarios similares al de Anne, debido a que los incrementos de salario tienden a estar vinculados con la antigüedad. Sin embargo, recientemente, varios estados de la Unión Americana han comenzado a rediseñar sus sistemas de remuneración para motivar a personas como Anne, vinculando de varias maneras los niveles salariales con los resultados en el salón de clases, mientras que otros estados están considerando la posibilidad de utilizar programas similares.[53]

Varias organizaciones están abandonando el pago basado solamente en la escolaridad o en los años de servicio. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades y entrega de acciones a los empleados son formas de **programas de pago variable**, los cuales basan una parte del salario del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño. De esta manera, los ingresos fluctúan.[54]

Los planes de pago variable se han utilizado desde hace mucho para remunerar a los vendedores y a los ejecutivos. Algunas estimaciones sugieren que más del 70



Fuente: Glow Images

Profesores de primer grado en escuelas de Houston, Texas, pueden recibir un bono cuando sus alumnos demuestran progreso en las pruebas estatales y nacionales de aprovechamiento. El consejo escolar de la ciudad adoptó el pago por méritos llamado "Plan de Desempeño del Docente", que recompensa a los profesores que se esfuerzan y cuyos estudiantes logran una mejora académica. El plan motiva a los docentes al basar parte de su remuneración en el desempeño y no únicamente en la antigüedad o en los grados académicos. La transición hacia recompensar a los profesores con bonos por el desempeño individual surge del uso extendido de planes de pago variable que han implementado muchos negocios e instituciones gubernamentales.

programa de pago variable *Plan de remuneración que basa una parte del salario del individuo en alguna medida de desempeño individual y/u organizacional.*

por ciento de las compañías estadounidenses utilizan alguna forma de plan de pago variable, a diferencia de 1970 cuando la cifra era de únicamente de 5 por ciento.[55] Asimismo, una investigación reciente reveló que 26 por ciento de las empresas estadounidenses incrementaron o planean incrementar la proporción de pago variable en los programas salariales de los trabajadores, y que otro 40 por ciento aumentó recientemente la proporción de pago variable.[56] Por desgracia, la mayoría de empleados aún no perciben una relación significativa entre el salario y el desempeño. Tan solo el 29 por ciento dijo que se recompensa su desempeño cuando realiza un buen trabajo.[57]

Es precisamente la fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para los gerentes, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en un costo variable, lo cual reduce los gastos si el desempeño disminuye. Cuando la economía estadounidense entró en recesión en 2001 y 2008, las compañías que utilizaban el pago variable fueron capaces de reducir sus costos de mano de obra con mayor rapidez que otras.[58] Cuando el salario se vincula con el desempeño, los ingresos del individuo son un reconocimiento a su contribución y no una forma de adquirir derechos. Con el tiempo, el salario de quienes rinden poco se estanca, en tanto que los individuos con un alto desempeño disfrutan de aumentos en su salario en la medida de sus aportaciones.

A continuación veremos con más detalle los diferentes tipos de programas de pago variable.

Pago a destajo Los **planes de pago a destajo** han gozado de gran popularidad como medio de remuneración de los trabajadores de producción, donde se asigna una cantidad fija por cada unidad terminada. En un plan de destajo puro, el trabajador no recibe un salario base y tan solo se le paga lo que produce. Por ejemplo, a menudo a quienes venden maní y bebidas gaseosas en los estadios de béisbol se les paga de esta forma. Si venden 40 bolsas de maní, su participación es de $40. Cuanto más trabajen y más bolsas vendan, ganarán más. La limitación de estos planes es que no son factibles en muchos puestos de trabajo. Los cirujanos tienen ingresos muy elevados, sin importar los resultados de sus procedimientos con los pacientes. ¿Sería mejor pagarles únicamente si los enfermos se recuperan por completo? Es poco probable que la mayoría lo aceptara, y también podría generar consecuencias imprevistas (que los cirujanos evitaran atender a pacientes con enfermedades complicadas o terminales, por ejemplo). Entonces, si bien los incentivos son motivadores importantes para ciertas labores, no es realista pensar que puedan constituir el único elemento de la remuneración de ciertos empleados.

Pago con base en el mérito Los **planes de pago con base en el mérito** remuneran al individuo considerando las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño. La ventaja principal es que los trabajadores con un alto desempeño reciben mayores aumentos. Si los planes con base en el mérito se diseñan en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben.[59]

La mayoría de las organizaciones utiliza planes de pago por mérito, sobre todo con los asalariados. Por ejemplo, IBM hace incrementos en el salario base de los trabajadores de acuerdo con su evaluación anual de desempeño. Desde la década de 1990, cuando la economía comenzó a tambalearse, un número creciente de compañías japonesas abandonó el pago basado en la antigüedad para pasar a otro con base en el mérito. Koichi Yanashita, de Takeda Chemical Industries, comentó que "el sistema de salarios basado en el mérito es un modo sustancial de alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia de la empresa, no tan solo una forma de cambiar los sueldos".[60]

En un esfuerzo para motivar y conservar a los mejores elementos, cada vez son más las compañías que incrementan el diferencial entre los trabajadores con desempeños alto y bajo. La empresa de consultoría Hewitt Associates reveló que en 2006 los empleadores dieron a sus mejores trabajadores un aumento de casi 10 por ciento, en contraste con 3.6 por ciento para quienes tenían un rendimiento medio y 1.3 por ciento para quienes estaban por debajo del promedio; tales diferencias se han incrementado con el tiempo. Martyn Fisher, de Imperial Chemical en el Reino Unido, afirma que su compañía amplió la brecha del pago por mérito entre los individuos con un desempeño alto y uno promedio, porque "si bien lamentaríamos que los del promedio se fueran, nos pesaría más si renunciara un empleado que rinde por arriba de la media".[61]

A pesar de su atractivo intuitivo, los planes que se basan en el mérito tienen varias limitaciones. Una de ellas es que por lo general se basan en una evaluación anual del desempeño, por lo que solamente son tan válidos como lo sean las puntuaciones en las cuales se basan. Otra limitación es que el aumento salarial en su conjunto fluctúa según las condiciones económicas u otros factores que quizá tengan poco que ver con el desempeño del individuo. Cierto año, un colega de una universidad líder que se desempeñó muy bien en la docencia y la investigación recibió un aumento de $300 al año. ¿Por qué? Porque el aumento general de salarios fue muy pequeño. Eso difícilmente puede llamarse pago por desempeño. Por último, es común que los sindicatos se opongan a los planes basados en el mérito. Por ello, relativamente pocos profesores son remunerados según sus méritos, sino que más bien predomina el pago con base en la antigüedad, donde se da a todos los empleados un aumento similar.

Bonos Los **bonos** anuales son un componente significativo de la remuneración total en muchos puestos de trabajo. De los 100 directores ejecutivos de la revista *Fortune*, los bonos (con una media de $1.01 millones de dólares) por lo general superan el salario base (con una media de $863,000). Sin embargo, los planes de bonos se amplían cada vez más para incluir a los empleados de niveles inferiores; en la actualidad muchas empresas recompensen de manera rutinaria a los trabajadores de producción con bonos de miles de dólares cuando mejoran las utilidades. Los efectos del incentivo de los bonos por desempeño deberían ser mayores que los del pago por méritos, porque en vez de pagar a los individuos por un desempeño que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base), los bonos recompensan tan solo el desempeño más reciente. En épocas difíciles, las compañías pueden recortar los bonos para reducir los costos de remuneración. Por ejemplo, la empresa acerera Nucor garantiza a sus trabajadores únicamente $10 por hora, pero los bonos pueden ser sustanciales. En 2006 el empleado promedio de Nucor ganó alrededor de $91,000. Cuando golpeó la recesión, no obstante, los bonos se redujeron de manera drástica: en 2009, el pago total se había reducido en un 40 por ciento.[62]

Este ejemplo también destaca una de las desventajas de los bonos: el salario de los trabajadores es más vulnerable ante los recortes. Esto se vuelve problemático cuando los bonos constituyen un porcentaje importante del salario total o cuando los empleados dan por sentados los bonos. “La gente ha empezado a vivir como si los bonos no fueran bonos, sino parte integral de su ingreso anual”, señaló Jay Lorsch, profesor de la escuela de negocios de Harvard. La empresa de servicios KeySpan Corp., que tiene 9,700 trabajadores y sede en Nueva York, trató de com-



Fuente: Newscom

Walmart es una organización que incluye a empleados que cobran por hora en su plan de bonos. En esta fotografía, uno de sus gerentes distribuye cheques de bonos a los trabajadores de una tienda. El monto de los bonos para los empleados varía si labora tiempo completo o tiempo parcial, y depende de las utilidades anuales de cada tienda. Los individuos que trabajan por hora también pueden recibir bonos trimestrales adicionales dependiendo del desempeño de la tienda donde laboran. Los empleados que se esmeran en ayudar a los clientes también son candidatos para recibir bonos por satisfacción de los clientes. Los bonos les ofrecen a los trabajadores de Walmart un incentivo para aumentar las ventas y mejorar el servicio al cliente.

plan de pago a destajo *Aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción que terminen.*

plan de pago con base en el mérito *Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño.*

bonos *Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.*

binar los bonos anuales con un aumento menor en el pago por méritos. Elaine Weinstein, vicepresidenta de RH de KeySpan, considera que dicho plan fue el responsable de cambiar la cultura del "privilegio a la meritocracia".[63]

Pago con base en las aptitudes El **pago con base en las aptitudes** (también llamado *pago con base en las competencias* o *con base en el conocimiento*) es una alternativa al pago con base en el puesto de trabajo, y establece los niveles salariales a partir de las destrezas que tienen los empleados o del número de tareas que pueden realizar.[64] Para los empleadores, el atractivo de los planes de remuneración basados en las habilidades es que incrementan la flexibilidad de la mano de obra: la dotación de personal se facilita cuando es posible intercambiar las capacidades de los trabajadores. También facilita la comunicación en la organización porque la gente logra una mejor comprensión de otros puestos de trabajo. Un estudio encontró que entre 214 organizaciones diferentes, el pago con base en las aptitudes estaba relacionado con mayores niveles de flexibilidad en la fuerza laboral, actitudes positivas, comportamientos de membresía y productividad.[65] Otra investigación reveló que, durante 5 años, un plan de pago con base en las aptitudes se relacionó con mayores niveles de cambio y mantenimiento de las habilidades individuales.[66] Tales resultados sugieren que los planes de este tipo son eficaces en el logro de las metas establecidas.

¿Cuáles son las desventajas del pago según las aptitudes? Las personas llegan a "alcanzar un límite", es decir, aprenden todas las habilidades que el programa les requiere. Esto podría frustrar a los trabajadores después de que se hayan introducido a un ambiente de aprendizaje, desarrollo y aumentos continuos de salario. Esto fue lo que sucedió en IDS Financial Services.[67] La compañía se vio pagando más dinero a su personal a pesar de que había poca necesidad inmediata de sus nuevas habilidades. Con el tiempo, IDS eliminó su plan de remuneración con base en las aptitudes y lo sustituyó por otro que equilibraba por igual la contribución individual con los aumentos de la productividad de los equipos de trabajo. Por último, este tipo de planes no abordan el nivel de desempeño, sino que únicamente consideran si alguien posee cierta habilidad. Quizá como un reflejo de sus desventajas, un estudio de 97 compañías estadounidenses que utilizaban planes de remuneración con base en las aptitudes, encontró que 7 años después 39 por ciento habían cambiado a un plan de pagos más tradicional basado en el mercado.[68]

Planes de reparto de utilidades Un **plan de reparto de utilidades** distribuye la remuneración según cierta fórmula establecida, diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser pagos directos en efectivo, o bien, en el caso de la alta gerencia, la adjudicación de opciones de compra de acciones. Cuando se lee que ejecutivos como Larry Ellison de Oracle gana $75.33 millones, casi toda esa cantidad (88.8 por ciento en el caso de Ellison) proviene del cobro en efectivo de sus opciones sobre acciones entregadas previamente según el desempeño financiero de la empresa. No obstante, no todos los planes de reparto de utilidades necesitan ser de tan gran escala. Jacob Luke, de 13 años de edad, comenzó su negocio propio de podar el césped después de recibir una podadora de su tío. Jacob emplea a su hermano, Isaiah, y a un amigo, Marcel Monroe, y paga a cada uno 25 por ciento de lo que gana por yarda. Parece que a nivel organizacional, los planes de reparto de utilidades tienen un impacto positivo sobre las actitudes de los trabajadores, quienes informan experimentar un mayor sentimiento de pertenencia psicológica.[69]

Participación en las ganancias La **participación en las ganancias**[70] es un plan de incentivos grupal basado en una fórmula, que utiliza las mejoras en la productividad del grupo, de un periodo a otro, para determinar la cantidad monetaria total que habrá de entregarse. Su popularidad parece estar muy limitada a grandes compañías manufactureras, aunque algunas organizaciones para el cuidado de la salud han experimentado con ella como un mecanismo para ahorrar costos. La participación en las ganancias difiere del reparto de utilidades, ya que la primera vincula las recompensas con las mejoras en la productividad más que con las utilidades, de manera que los individuos pueden recibir incentivos aun cuando la organización no sea redituable. Como las prestaciones corresponden a grupos de trabajadores, aquellos con un mayor desempeño presionan a los más débiles para que se esfuercen con más ahínco, mejorando así el desempeño del grupo en su conjunto.[71]

Planes de propiedad de acciones para los trabajadores Los **planes de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT)** los establece la compañía como prestaciones para que los empleados adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de su remuneración. Los trabajadores de compañías tan diversas como Publix Supermarkets y W. L. Gore & Associates son ahora propietarios del 50 por ciento de ellas.[72] Sin embargo, la mayoría de los casi 10,000 PPAT que hay en Estados Unidos rigen en compañías pequeñas de propiedad privada.[73]

Las investigaciones sobre los PPAT indican que aumentan tanto la satisfacción como la innovación de los empleados,[74] pero está menos claro su efecto real sobre el desempeño. Los PPAT tienen el potencial de incrementar la satisfacción y motivación laborales de los individuos, pero para que dicho potencial se realice, los trabajadores necesitan experimentar la propiedad psicológica.[75] Es decir, además de poseer una parte financiera de la empresa, el personal necesita mantenerse informado con regularidad del estado del negocio, así como tener la oportunidad de influir en él con la finalidad de mejorar de manera significativa el desempeño de la organización.[76]

Los PPAT para la alta gerencia pueden reducir las conductas poco éticas. Cuando los directores generales no participan en la propiedad de la empresa, son más proclives a manipular los informes de sus utilidades para dar una buena imagen a corto plazo, aun cuando esa manipulación con el tiempo reduzca los precios de las acciones. Sin embargo, cuando los directores son propietarios de una gran cantidad de acciones, suelen reportar las ganancias con exactitud para evitar las consecuencias negativas por la reducción en los precios de las acciones.[77]

Evaluación del pago variable ¿Los programas de pago variable incrementan la motivación y la productividad? En general, las investigaciones respaldan la idea de que las organizaciones con planes de reparto de utilidades tienen mayores niveles de rentabilidad que aquellas que no los utilizan.[78] Este tipo de planes se han vinculado con mayores niveles de compromiso afectivo en los trabajadores, sobre todo en las compañías pequeñas.[79] Asimismo, se encontró que la participación en las ganancias mejora la productividad en la mayoría de los casos y a menudo tiene una influencia positiva sobre las actitudes de los empleados.[80] Otro estudio encontró que si bien los planes de pago a destajo o por desempeño estimulaban mayores niveles de productividad, este efecto positivo no se observaba en empleados con aversión al riesgo. De esta manera, parece que el economista Ed Lazear tiene razón cuando dice que: "los trabajadores responden a los precios tal como lo predice la teoría económica. Las propuestas de los sociólogos y otros profesionales de que traducir a dinero los incentivos en realidad reduciría la producción, son refutadas de manera contundente por los datos". Pero eso no significa que todos respondan de manera positiva a los planes de pago variable.[81]

Se podría pensar que los sistemas de pago individuales, como el pago por los méritos o por el desempeño, funcionan mejor en culturas individualistas como Estados Unidos; o bien, que las recompensas basadas en grupos, como la participación en las ganancias o el reparto de utilidades, sean más adecuadas para culturas colectivistas. Por desgracia, no existen muchas investigaciones sobre este tema. Un estudio reciente sugiere que las creencias de los empleados acerca de qué tan justo es un plan de incentivos grupal predicen mejor en Estados Unidos que en Hong Kong la satisfacción de los trabajadores con su salario. Una explicación es que los empleados estadounidenses son más críticos al evaluar un plan de remuneración grupal y, por lo tanto, es más importante que el plan se transmita de forma clara y que se aplique con justicia.[82]

Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete

6 Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.

Todd Evans está casado y tiene tres hijos pequeños; su esposa se dedica al hogar de tiempo completo. Su colega en Citigroup, Allison Murphy, también está casada, pero su esposo tiene un puesto muy bien pagado en el gobierno federal y no tienen

pago con base en las aptitudes *Establece niveles de pago con base en la cantidad de habilidades que tienen los empleados o el número de actividades que pueden realizar.*

plan de reparto de utilidades *Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada con respecto a la rentabilidad de la compañía.*

participación en las ganancias *Plan de incentivos grupal basado en una fórmula.*

plan de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT) *Plan de prestaciones establecido por la compañía, mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.*

Dilema ético

Identificación de conflictos de interés

Con frecuencia los gerentes se enfrentan a la necesidad de adoptar enfoques múltiples al mismo tiempo y, en ocasiones, hay recompensas que los motivan a actuar de manera poco ética. Los auditores financieros, los actuarios y los contadores tienen la responsabilidad legal de presentar la información de sus clientes con exactitud, aunque también podrían sentirse tentados a presentar una imagen demasiado positiva, para agradar a un cliente y asegurar las comisiones de un trabajo futuro. Los organismos que evalúan la capacidad de crédito otorgaron una puntuación de AAA a garantías hipotecarias garantizadas de dudoso valor, generando así el colapso financiero de 2008. Tal vez esto se deba a que les pagaban las propias compañías a las cuales supuestamente deberían regular.

A veces es difícil reconocer los conflictos de intereses cuando estos ocurren. Max Bazerman de Harvard University y sus colaboradores han estado explorando los procesos psicológicos que conducen a la "ceguera motivada", que es la tendencia de ver únicamente lo que uno desea ver. Por ejemplo, un vendedor de automóviles, quien está motivado por una comisión a vender la mayor cantidad posible, podría ignorar de manera inconsciente las evidencias que indican que un cliente será incapaz de cubrir los pagos. Un investigador farmacéutico podría falsificar los datos de ensayos clínicos con la esperanza de asegurar un bono por lanzar un nuevo fármaco al mercado. En casos como estos, las recompensas económicas podrían ampliar los conflictos de intereses.

¿Qué cosas ayudan a reducir los conflictos de intereses? El paso más importante consiste en evitar la ceguera motivada y ser honesto con respecto a la existencia de conflictos. Es importante tener cuidado de los sesgos que podrían alterar la percepción cuando hay dinero de por medio. Otra alternativa es proporcionar recompensas explícitas por conductas como producir informes críticos o detectar problemas en los sistemas organizacionales, sobre todo cuando la parte responsable está motivada a obtener un resultado positivo.

Fuentes: S. Gunz y S. van der Laan, "Actuaries, Conflicts of Interest and Professional Independence: The Case of James Hardie Industries Limited", *Journal of Business Ethics* 98, núm. 4 (2011), pp. 583-596; M. H. Bazerman y A. E. Tenbrunsel, "Ethical Breakdowns", *Harvard Business Review* (abril de 2011), pp. 58-65; y D. A. Moore, L. Tanlu y M. H. Bazerman, "Conflict of Interest and the Intrusion of Bias", *Judgement and Decision Making* 5, núm. 1 (2010), pp. 37-53.

hijos. A Todd le preocupa tener un buen plan médico, así como un seguro de vida suficiente para sacar adelante a su familia si él llegara a faltar. En contraste, el esposo de Allison ya tiene cubiertas sus necesidades médicas con su plan, y el seguro de vida no es una prioridad alta para ella o para su esposo. Ella está más interesada en tener más tiempo de vacaciones y prestaciones económicas a largo plazo tales como un plan de ahorros con impuestos diferidos.

Es poco probable que un paquete estandarizado de prestaciones cubra bien las necesidades tanto de Todd como de Allison. Sin embargo, Citigroup podría satisfacer las necesidades de ambos con prestaciones flexibles.

De acuerdo con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas organizacionales deberían vincularse con las metas de cada empleado, las **prestaciones flexibles** personalizan las recompensas al permitir que cada individuo elija el paquete de prestaciones que cubra mejor sus necesidades y situación actuales. Estos planes remplazan a los programas tradicionales de "un plan de prestaciones para todos", que se diseñaron para un hombre con una esposa y dos hijos, que dominaron a las organizaciones por más de 50 años.[83] Ahora menos de 10 por ciento de los trabajadores se ajusta a ese estereotipo: alrededor del 25 por ciento de los empleados son solteros, y un tercio forman parte de familias con doble ingreso y sin hijos. Las prestaciones flexibles se ajustan a las diferentes necesidades de los empleados con base en su edad, estado civil, régimen conyugal, y número y edad de los dependientes económicos.

Los tres tipos de planes de prestaciones más populares son los modulares, los de base más opciones y los de cuenta de gasto flexible.[84] Los planes modulares son paquetes prediseñados de prestaciones, y cada uno cubre las necesidades de un grupo específico de trabajadores, de manera que un módulo diseñado para empleados solteros sin dependientes incluiría solamente las prestaciones esenciales. Otro módulo, diseñado para padres solteros, tendría seguro de vida adicional, seguro por discapacidad y cobertura médica ampliada. Los *planes de base más opciones* consisten en un conjunto de prestaciones esenciales y un "menú" de otras opciones entre las cuales los empleados pueden elegir. Por lo general, a cada empleado se le dan "créditos de prestaciones", que permiten la compra de prestacio-

nes adicionales que satisfacen en forma única sus necesidades. Los *planes de gasto flexible* permiten que los trabajadores separen una cantidad de dinero, antes de impuestos, hasta la cantidad ofrecida en el plan para adquirir prestaciones específicas, como gastos médicos y dentales. Las cuentas de gasto flexible incrementan la cantidad de ingreso disponible de los empleados debido a que no pagan impuestos por los gastos que realizan con dichas cuentas.

En la actualidad, casi todas las compañías importantes de Estados Unidos ofrecen prestaciones flexibles, y se están convirtiendo en la norma en otros países. Una encuesta reciente de 211 organizaciones canadienses reveló que el 60 por ciento ofrece prestaciones flexibles, a diferencia del 41 por ciento en 2005.[85] Una encuesta similar, realizada con empresas del Reino Unido, encontró que casi todas las organizaciones importantes ofrecían programas de prestaciones flexibles, con opciones que van de los seguros médicos privados complementarios hasta el intercambio de vacaciones, descuento en viajes de autobús y vales o cupones para cuidado infantil.[86]



Fuente: Newscom

Los trabajadores del desarrollador de software Oracle Corporation, que se observan aquí en la cafetería de la compañía, reciben un paquete de prestaciones básicas y también pueden elegir niveles de cobertura y beneficios adicionales que satisfagan sus necesidades individuales y las de sus dependientes. El plan OracleFlex les otorga créditos flexibles que pueden utilizar para comprar prestaciones, de modo que logren controlar la cantidad que gastan para cada opción de prestación. Los trabajadores con créditos sobrantes los pueden convertir en ingresos gravables o incorporar a su plan de ahorro 401(k), obtener un reembolso de gastos médicos o de cuentas por el cuidado de sus dependientes.

Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento de los trabajadores

7 Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.

Laura Schendell gana tan solo $8.50 por hora en su puesto de trabajo en un restaurante de comida rápida en Pensacola, Florida, y su actividad no es muy estimulante o interesante, a pesar de lo cual ella habla con entusiasmo de su empleo, su jefe y la compañía que la contrata. "Lo que me gusta es que Guy [su supervisor] valora el esfuerzo que realizo. Me hace cumplidos en forma regular frente a los demás trabajadores de mi turno, y me han elegido como "Empleada del Mes" dos veces en el último semestre. ¿Ve usted mi fotografía en ese cuadro que está en la pared?".

Las organizaciones reconocen cada vez más lo que Laura ya sabe: las recompensas importantes del trabajo pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al trabajador, y las extrínsecas son los sistemas de remuneración. En esta sección estudiaremos la forma en que los gerentes pueden recompensar y motivar el desempeño de los subalternos.

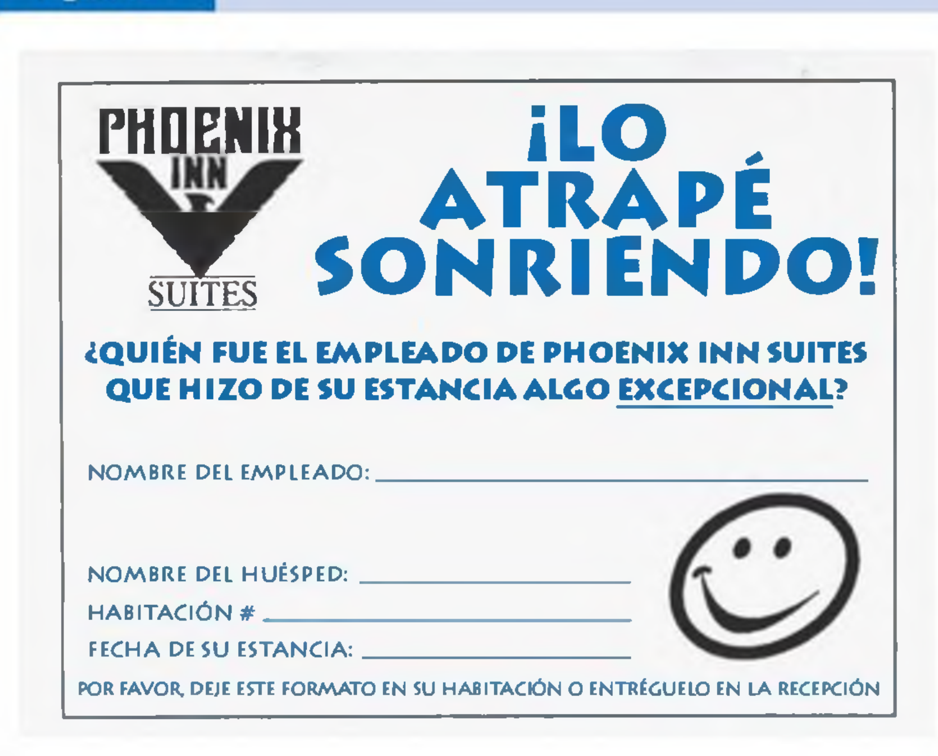
Los programas de reconocimiento van desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de conductas y se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos económicos motivan en el corto plazo, los no económicos motivan más a largo plazo.[87]

Hace unos años, se aplicó una encuesta a 1,500 empleados en diversos ambientes laborales para descubrir cuál motivador consideraban más significativo en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento. Como se ilustra en la figura 8-4, Phoenix Inn, una pequeña cadena de hoteles de la costa oeste, invita a los empleados a sonreír para hacer que los clientes identifiquen esta conducta deseable y, luego, reconoce a los trabajadores ganadores con recompensas y publicidad.

Una ventaja evidente de los programas de reconocimiento es que no son costosos, ¡ya que los elogios son gratuitos![88] Conforme las compañías y las organizaciones gubernamentales se enfrentan a presupuestos más ajustados, los incentivos no económicos se vuelven más atractivos. Everett Clinic, ubicada en el estado de Washington, utiliza una combinación de iniciativas locales y centralizadas para alentar a que los gerentes hagan reconocimientos a los trabajadores.[89] Los empleados y los gerentes entregan las tarjetas "Hero Grams" y "Caught in the Act" a los colegas que tienen un rendimiento excepcional en el trabajo. Parte del incentivo consiste simplemente en recibir reconocimiento, pero también se organizan sorteos de premios con base en el número de tarjetas que recibe cada individuo. A los gerentes se les entrena para que utilicen los programas con frecuencia y eficacia, y recompensen

prestaciones flexibles *Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individual, hecho según sus necesidades y su situación.*

Figura 8-4



¡Globalización!

¿Motivado por las metas individuales o por las metas de relación?

En capítulos anteriores se analizaron las diferencias entre las culturas en cuanto a su nivel de individualismo y colectivismo. ¿Estas diferencias también se aplican a la motivación? La mayoría de las investigaciones sugieren que sí, y las diferencias entre las culturas orientadas al individuo y las colectivistas influyen en el comportamiento de forma significativa.

Los psicólogos han demostrado de manera consistente que existen diferencias en el valor que se asignan a los logros personales o grupales. En las culturas que enfatizan una orientación colectiva, las personas luchan por alcanzar metas que beneficien a todo el grupo y encuentran procesos que aíslan el desempeño y los logros individuales. Los miembros de esas culturas admiran a quienes "juegan en equipo", así como a los que se ayudan y respaldan entre sí. Las culturas que destacan una orientación individual se caracterizan por la búsqueda de metas personales y una falta de atención hacia las cuestiones que benefician al grupo de manera integral. Los miembros de estas culturas suelen admirar a los "actores individuales" y quienes alcanzan sus fines de manera independiente.

Estas diferencias en la motivación individual o de relación incluso podrían afectar tanto el tipo de prácticas que se realizan en las organizaciones como la conducta de las personas. Algunos autores señalan que los sistemas de recursos humanos pueden fortalecer una motivación individualista o colectivista. En los países colectivistas prevalecen las estructuras de negociación colectiva y la toma de decisiones grupal; mientras que las sociedades más individualistas, como la estadounidense, se caracterizan por evaluar el desempeño individual y ofrecer recompensas individuales. De esta manera, los sistemas administrativos bien podrían respaldar la naturaleza individualista o la colectivista de una cultura.

Fuentes: C. K. W. De Dreu y A. Nauta, "Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 913-926; J. S. Gore, S. E. Cross y C. Kanagawa, "Acting in Our Interests: Relational Self-Construal and Goal Motivation Across Cultures", *Motivation and Emotion* 33, núm. 1 (2009), pp. 75-87; y K. W. Mossholder, H. A. Richardson y R. P. Settoon, "Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective", *Academy of Management Review* 36, núm. 1 (2011), pp. 33-52

un buen desempeño. Corporaciones multinacionales como Symantec Corporation también han incrementado su uso de los programas de reconocimiento. Los programas centralizados en diversas oficinas de diferentes países ayudan a garantizar que todos los empleados, sin importar dónde trabajen, reciban reconocimiento por su contribución al ambiente laboral.[90] Otro estudio encontró que los programas de reconocimiento también son comunes en empresas canadienses y australianas.[91]

A pesar de la creciente popularidad de los programas de reconocimiento de empleados, sus críticos afirman que son muy susceptibles a la manipulación política por parte de la gerencia. Cuando se aplican a puestos de trabajo donde los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, los empleados tienden a considerar justos los programas de reconocimiento. Sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo, los criterios para un buen desempeño no son evidentes por sí mismos, y eso permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus subalternos favoritos. Cuando se abusa de ellos, eso tiende a socavar el valor de los programas de reconocimiento y conduce al desánimo de la fuerza laboral.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Aunque siempre es peligroso resumir muchas ideas complejas, las siguientes sugerencias captan la esencia de lo que se sabe acerca de la motivación de los empleados en las organizaciones.

- **Reconocimiento de las diferencias individuales.** Los gerentes deberían mostrarse sensibles ante las diferencias individuales. Por ejemplo, los empleados de las culturas asiáticas prefieren no ser vistos como alguien especial porque eso los incomoda. Se debe dedicar el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado. Esto permitirá individualizar sus metas, el nivel de involucramiento y las recompensas, con la finalidad de que coincidan con las necesidades del individuo. Asimismo, los puestos de trabajo se deben diseñar de modo que satisfagan las necesidades de la persona y maximicen su potencial de motivación.
- **Utilizar metas y retroalimentación.** Los empleados deberían tener metas firmes y específicas, y recibir retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlas.
- **Permitir que los trabajadores participen en las decisiones que los afectan.** Los empleados pueden contribuir a establecer metas de trabajo, a elegir sus propios paquetes de prestaciones y a resolver problemas de productividad y calidad. La participación suele incrementar la productividad del trabajador, su compromiso con las metas, su motivación y su satisfacción laboral.
- **Vincular las recompensas con el desempeño.** Las recompensas tienen que estar supeditadas al desempeño, y los trabajadores deben percibir la relación entre ambos. Sin importar qué tan significativa sea la relación, si los individuos perciben que la relación es débil, los resultados serán un desempeño deficiente, una disminución en la satisfacción laboral, y un aumento en la rotación de personal y el ausentismo.
- **Verificación de la equidad del sistema.** Los individuos deben darse cuenta de que la experiencia, las aptitudes, las capacidades, el esfuerzo y otros aportes evidentes justifican las diferencias en el desempeño y, por lo tanto, en el salario, las asignaciones laborales y otras recompensas notorias.

"Si el dinero no lo hace feliz, es porque no lo está gastando de manera correcta"

PUNTO

Como se señaló en el capítulo 3, algunas investigaciones sugieren que la relación entre el salario y la felicidad no es muy sólida. No obstante, el salario suele ser un motivador poderoso. Lo que ocurre es que en ocasiones nos sentimos motivados a buscar cosas que tienen un poder limitado para hacernos felices.

Sin embargo, la historia no termina ahí. Investigaciones recientes sugieren que lo más importante es lo que queremos *hacer* con el dinero. De manera específica, gastar el dinero en experiencias hace más feliz a la gente, que gastarlo en posesiones. Es decir, las vacaciones, el entretenimiento y los deportes hacen más feliz a la gente. El dinero adicional gastado en objetos materiales (ropa, joyas, automóviles, muebles) no hizo más felices a estas personas.

Un estudio encontró que gastar $30,000 en diversiones durante varias temporadas tenía un efecto tan positivo en la satisfacción tanto con la vida como con el matrimonio.

Una de las razones por las que el dinero que se invierte en experiencias es dinero bien gastado es porque las experiencias forjan relaciones, y las evidencias revelan de manera confiable que las relaciones hacen más feliz a la gente. Otra investigación demostró que las personas tienden a recordar las experiencias de manera sentimental (uno suele olvidar la habitación desaseada del hotel en Praga, pero recuerda con afecto el Puente de Carlos por la noche); los individuos no reaccionan con el mismo sentimentalismo cuando piensan en sus posesiones.

Incluso un investigador calculó que, en términos de la felicidad producida al gastar el dinero en algo, las experiencias superan a las posesiones en una proporción de tres a uno.

Por consiguiente, es adecuado sentirse motivado por el dinero, aunque es importante poner atención a la forma en que lo gastamos.

CONTRAPUNTO

El dinero no influye mucho en aumentar la felicidad una vez que las necesidades básicas (alimento, ropa y refugio) están satisfechas. ¿Por qué preocuparse de cuáles aspectos del gasto del dinero nos hacen felices, cuando parece que el dinero no influye mucho en ello? Las investigaciones deberían dirigirse mejor a entender por qué un motivador tan poderoso es un satisfactor tan lamentable.

¿Qué cuestiones deberían motivarnos? Sabemos que las relaciones sociales son importantes para la felicidad y el bienestar. Mantener el contacto con los amigos, pasar tiempo de calidad con la familia, establecer relaciones positivas y de apoyo en el trabajo son las cosas que realmente importan, y ninguna de ellas se relaciona con la obtención del dinero.

La actividad también contribuye a la felicidad no únicamente la actividad física como el ejercicio, sino también el hecho de ser proactivo. Cuando las personas reflexionan sobre su vida, son mucho más proclives a arrepentirse de lo que no hicieron, más que de lo que sí hicieron.

El dinero no es malo. Es necesario para adquirir los elementos básicos para la supervivencia. Sin embargo, una vez que esas necesidades básicas están cubiertas, deberíamos darnos cuenta de que nuestra búsqueda de dinero para sentirnos felices es solamente una falacia. Es probable que recordemos un viaje de campamento barato con más afecto, que la estancia en un hotel de cinco estrellas. Así, tenemos que buscar trabajos que incluyan actividades interesantes y significativas, y no aquellos que ofrezcan mayores salarios. Al dirigir a otras personas, debemos crear una cultura que motive gracias al establecimiento de relaciones, al proporcionar a otros autonomía y fuerza, y al brindar trabajo que la gente considere importante y desafiante.

Fuentes: S. Rosenbloom, "But Will It Make You Happy?" *The New York Times* (8 de agosto de 2010), pp. B1, B4; J. Axelrod, "Want to Be Happy? Don't Just Sit There", *CBS News* (3 de marzo de 2011), descargado el 10 de marzo de 2011, de www.cbsnews.com/; y J. Quoidbach, E. W. Dunn, K. V. Petrides y M. Mikolajczak, "Money Giveth, Money Taketh Away: The Dual Effect of Wealth on Happiness", *Psychological Science*, en prensa

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es el modelo de las características del puesto de trabajo? ¿Cómo motiva a los empleados?

2 ¿Cuáles son las tres formas principales en que se puede rediseñar un puesto de trabajo? Desde su punto de vista, ¿en qué situaciones sería mejor uno de los métodos en lugar de los otros?

3 ¿En qué consisten los tres diseños laborales alternativos del horario flexible, los puestos compartidos y el trabajo a distancia? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?

4 ¿Qué son los programas de involucramiento de los trabajadores? ¿Cómo aumentan su motivación?

5 ¿Qué es el pago variable? ¿Cuáles son los programas de pago variable que se utilizan para motivar a los empleados? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

6 ¿De qué manera las prestaciones flexibles motivan a la fuerza laboral?

7 ¿Cuáles son los beneficios de las recompensas intrínsecas en cuanto a la motivación?

EJERCICIO PRÁCTICO Evaluación de la motivación y satisfacción del empleado con el modelo de las características del puesto de trabajo

Propósito
Este ejercicio lo ayudará a examinar los resultados del modelo de las características del puesto de trabajo para diferentes profesiones.

Tiempo
De 30 a 45 minutos, aproximadamente.

Antecedentes
Se obtuvieron datos de 6,930 empleados pertenecientes a 56 organizaciones diferentes en Estados Unidos, usando la encuesta de diagnóstico del puesto de trabajo. La siguiente tabla contiene datos sobre las cinco dimensiones fundamentales del trabajo para el modelo de las características del puesto de varias profesiones. También se incluyen la intensidad de la necesidad de desarrollo, la motivación interna y la satisfacción con el salario para cada profesión. Los valores son promedios basados en una escala de siete puntos.

Instrucciones
1. Formen equipos de tres a cinco estudiantes.
2. Calcule el índice PPM de cada profesión y compárelos. Analice si dichas cifras reflejan con exactitud sus percepciones acerca del potencial de motivación de esas profesiones.
3. Elabore la gráfica de la relación entre las dimensiones fundamentales del puesto de cada profesión y su valor correspondiente para la motivación interna y la satisfacción con el salario, utilizando las dimensiones fundamentales del puesto como variables independientes. ¿Qué conclusiones pueden extraerse sobre la motivación y la satisfacción de los individuos en dichas profesiones?

Promedios de las características del puesto para seis profesiones

	Profesión					
Variable	*Profesional/ técnico*	*Gerencial*	*Ventas*	*Servicios*	*Oficinista*	*Operador de maquinaria*
Variedad de aptitudes	5.4	5.6	4.8	5.0	4.0	5.1
Identidad de la tarea	5.1	4.7	4.4	4.7	4.7	4.9
Importancia de la tarea	5.6	5.8	5.5	5.7	5.3	5.6
Autonomía	5.4	5.4	4.8	5.0	4.5	4.9
Retroalimentación	5.1	5.2	5.4	5.1	4.6	4.9
Intensidad de las necesidades de desarrollo	5.6	5.3	5.7	5.4	5.0	4.8
Motivación interna	5.8	5.8	5.7	5.7	5.4	5.6
Satisfacción con el salario	4.4	4.6	4.2	4.1	4.0	4.2

Fuente: Adaptación del modelo de características del puesto de trabajo, pp. 78-80, de Richard Hackman y Greg Oldham, Work Redesign. 1a. edición, © 1980. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

DILEMA ÉTICO Escupitajos por enojo

¿Le gustaría que le escupieran? La respuesta a esa pregunta es bastante obvia, pero lo que podría sorprenderle que este sea uno de los riesgos laborales que sufren los conductores de autobús de la ciudad de Nueva York. Los resultados de tales incidentes son aún más interesantes.

En un periodo típico de un año, aproximadamente 80 conductores de autobuses de la ciudad de Nueva York sufren escupitajos por parte de pasajeros molestos. Esos incidentes (que no provocaron ninguna lesión) causaron un promedio de 64 días de ausencias laborales, equivalentes a 3 meses de salario. En 2009 un conductor que recibió un escupitajo obtuvo un permiso de 191 días para faltar al trabajo, con goce de sueldo. El sindicato que representa a los conductores dijo que el permiso estaba justificado debido a que el hecho de recibir un escupitajo es una "experiencia física y psicológicamente traumática".

Las causas por las que los pasajeros escupen son diversas, desde la falla de la tarjeta de pago hasta el retraso en los horarios.

Un pasajero molesto por la tarifa le escupió al conductor Raúl Morales. Después del incidente, Morales se detuvo en un McDonald's cercano para limpiarse y después terminó su turno. "Solo hay que seguir trabajando", comentó.

Como lo sabe cualquiera que haya visto la serie de televisión *World's Toughest Jobs*, existen muchos trabajos peligrosos, y los conductores de autobuses enfrentan sus propios riesgos. Algunos de ellos han sido asaltados por los pasajeros, incluyendo a un conductor de la ciudad de Nueva York que fue apuñalado hasta morir en 2008.

Nancy Shevell, directora de la autoridad de tránsito de la ciudad de Nueva York, se pregunta si este agravio justifica las ausencias en el trabajo. "Uno debe preguntarse si puede ir a casa y darse un baño, tomar una siesta y tomarse el resto del día libre, y quizá también el día siguiente", dijo Shevell. "Cuando la ausencia se prolonga durante varios meses, uno empieza a cuestionarse".

Preguntas

1. ¿Cree usted que los conductores de autobuses deberían tener derecho a ausentarse del trabajo cuando reciben un escupitajo? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuánto tiempo cree que deben faltar?
2. Las personas reaccionan de manera diferente ante las situaciones estresantes. Una de las azafatas del vuelo 1549 de US Airways que el capitán Chesley "Sully" Sullenberger descendió sobre el río Hudson, no ha podido regresar al trabajo tres años después del incidente, aun cuando sus dos compañeras azafatas ya lo hicieron. ¿Cómo juzga usted las responsabilidades éticas y la creación de políticas en situaciones donde las personas reaccionan de manera diferente?
3. ¿Qué responsabilidad ética tienen las autoridades de tránsito de la ciudad de Nueva York con los individuos que conducen sus autobuses?

Fuentes: M. M. Grynbaum, "When Angry Passengers Spit, Bus Drivers Take Months Off", *The New York Times* (25 de mayo de 2010), pp. A1, A20; y V. Bishop y H. Hoel, "The Customer is Always Right?" *Journal of Consumer Culture* 8, núm. 3 (2008), pp. 341-367.

CASO 1 Tareas múltiples: ¿Un buen uso de su tiempo?

Las tareas múltiples (hacer dos o más cosas al mismo tiempo, o cambiar con rapidez de una tarea a otra) es una característica de la generación de los milenarios. Un estudio reciente reveló que durante una semana común, 81 por ciento de los jóvenes reportan realizar "tareas múltiples atendiendo a los medios" al menos parte del tiempo.

Las tareas múltiples ilustran muy bien la idea de que la motivación no solo es esfuerzo sino también la forma de dirigirlo. Sin embargo, ¿la dirección de los esfuerzos en las tareas múltiples es eficiente o ineficiente?

Muchas personas que realizan tareas múltiples dicen que esto los hace más eficientes y se preguntan: "¿Por qué no hacer dos cosas al mismo tiempo si puedo lograr más que si únicamente hago una sola cosa?" Sin embargo, las investigaciones sugieren que las tareas múltiples son ineficientes, que en realidad toma más tiempo hacer dos cosas a la vez que hacer primero una y después la otra. David Meyer, psicólogo de la University of Michigan quien ha estudiado las tareas múltiples indica lo siguiente: "Uno termina necesitando utilizar los mismos tipos de recursos mentales y físicos para desempeñar cada una de las tareas. Es necesario cambiar de una tarea a otra, en vez de hacerlas realmente al mismo tiempo".

Parece que las tareas múltiples producen resultados adversos que van más allá de la ineficiencia. Otro estudio encontró que las personas que las realizan absorben el material de forma más superficial; observan más cosas de su entorno, pero aprenden los materiales con menor profundidad. Según un investigador, "no es que no puedan concentrarse, sino que se concentran en todo. Escuchan todo, incluso las cosas que normalmente podrían ignorar, ya que ahora están tan acostumbrados a atender muchas cosas al mismo tiempo". Otros señalan que las tareas múltiples pueden afectar la productividad y las relaciones sociales, debido a que los individuos se concentran menos y ponen menos atención a las tareas que realizan y a las conversaciones en que participan. Esta atención dispersa es especialmente dañina para las actividades que requieren de una comprensión profunda o de una gran creatividad.

Preguntas

1. Un experto que ha estudiado las tareas múltiples las denomina "la gran ilusión", ya que argumenta que los individuos que las realizan creen que están más motivados y que son más productivos, aunque no sea así. ¿Usted se considera un individuo multitareas? Si respondió afir-

mativamente, ¿este caso hizo que reconsiderara el hecho de si las tareas múltiples lo convierten en alguien más motivado o más productivo?

2. Se ha descubierto que los efectos de las tareas múltiples son más negativos cuando las actividades son complejas. ¿Por qué cree que ocurra esto?
3. Tal vez piense que hacer muchas cosas al mismo tiempo lo haga feliz. Aunque no se ha investigado mucho el tema, cierta evidencia sugiere que las personas multitareas sienten más estrés en su trabajo. Estos individuos "experimentan un ligero nivel de pánico de manera constante". ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?
4. Un experto recomienda que "volvamos a crear límites" al entrenarnos, mientras hacemos algo, al no poner atención a otros dispositivos como el teléfono celular o la televisión durante periodos cada vez más largos. ¿Cree que usted podría hacerlo? ¿Durante cuánto tiempo?

Fuentes: R. A. Clay, "Mini-Multitaskers", *Monitor on Psychology* 40, núm. 2 (2009), pp. 38-40; D. Crenshaw, *The Myth of Multitasking: How "Doing It All" Gets Nothing Done* (San Francisco: Jossey Bass, 2008), y A. Tugend, "Multitasking Can Make You Lose... Um... Focus", *The New York Times* (25 de octubre de 2008), p. B7.

CASO 2 Los bonos pueden resultar contraproducentes

Parecería muy evidente que los bonos motivan a las personas; no obstante, muchos expertos cuestionan tal afirmación. Desde hace mucho tiempo, Alfie Kohn sugirió que los trabajadores son "castigados por las recompensas" y afirma que las organizaciones deben evitar relacionar las recompensas con el desempeño, debido a las potenciales consecuencias negativas. Como alternativa a las recompensas, algunos expertos recomiendan que los gerentes fomenten un ambiente laboral positivo y optimista, con la esperanza de que el entusiasmo se convierta en motivación.

Aunque las recompensas *pueden* ser motivantes, quizá también reduzcan el interés intrínseco de los empleados por la tarea que realizan. Al respecto, Mark Lepper de Stanford University, encontró que los niños recompensados por dibujar con bolígrafos ya no querían utilizarlos cuando se retiraron las recompensas, en tanto que los niños que no fueron recompensados por usarlos se mostraron más dispuestos a seguir haciéndolo. Experimentos similares, donde los niños resolvieron acertijos, también demostraron que el hecho de aumentar las recompensas suele disminuir el interés por la tarea. Algunos autores se han preguntado si estos resultados se generalizan al trabajo de los adultos, aunque subsiste la preocupación acerca los efectos negativos de las recompensas sobre la motivación intrínseca.

Las recompensas también pueden fomentar la mala conducta de los trabajadores. El psicólogo Edward Deci señala lo siguiente: "Una vez que uno empieza a hacer que las recompensas de las personas dependan de los resultados más que de las conductas, la evidencia indica que tomarán el camino más corto hacia esos resultados". Considere a los obreros que se les paga únicamente con base en el número de unidades que producen. Como únicamente se recompensa la cantidad, los trabajadores tienden a ignorar la calidad. Los ejecutivos que son recompensados únicamente con base en el precio trimestral de las acciones, suelen ignorar la rentabilidad a largo plazo y la supervivencia de la empresa; incluso algunos se involucran en conductas ilícitas o poco éticas para aumentar su remuneración. Una revisión de las investigaciones sobre el pago basado en el desempeño en la medicina reveló que los médicos que eran recompensados por los resultados del tratamiento se rehusaban a atender los casos más graves, donde las posibilidades de éxito eran menores.

Aunque quizás haya algunos problemas al ofrecer los incentivos, la gran mayoría de las investigaciones citadas en este capítulo y en el anterior indican que los individuos que reciben recompensas por su conducta son más proclives a mostrar las conductas recompensadas. También es poco probable quienes están involucrados en tareas muy aburridas y repetitivas pierdan su motivación intrínseca si se recompensa la tarea, ya que desde un principio carecían de dicha motivación. Para los gerentes, lo importante en este caso sería encontrar una forma adecuada de recompensar el comportamiento, de modo que las conductas deseadas aumenten y las menos deseadas disminuyan.

PREGUNTAS

1. Si usted fuera gerente, ¿cree que utilizaría los bonos de manera regular? ¿Por qué?
2. ¿Puede recordar algún momento de su vida cuando el hecho de ser evaluado y recompensado por una meta específica haya generado una conducta negativa o poco productiva?
3. ¿Cree que ofrecer bonos grupales en vez de bonos individuales sería más o menos eficaz? ¿Por qué?
4. ¿Qué haría para rediseñar un programa de bonos/recompensas para evitar los problemas mencionados en este caso?

Fuentes: Basado en N. Fleming, "The Bonus Myth", *New Scientist* 210 (2011), pp. 40-43; D. Woodward, "Perking Up the Workplace", *Director* (febrero de 2011), pp. 33-34; y G. G. Scott, "How to Create a Motivating Environment", *Nonprofit World* 28 (septiembre/octubre de 2010), p. 9.

NOTAS

1. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance* 16, núm. 2 (1976), pp. 250-279; y J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
2. J. R. Hackman, "Work Design", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.
3. Véase B. T. Loher, R. A. Noe, N. L. Moeller y M. P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 70, núm. 2 (1985), pp. 280-289; S. J. Zaccaro y E. F. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology* 73, núm. 2 (1988), pp. 245-252; J. R. Rentsch y R. P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period", *Personnel Psychology* 51, núm. 2 (1998), pp. 165-190; S. J. Behson, E. R. Eddy y S. J. Lorenzet, "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-Analytic and Structural Equations Modeling Examination", *Current Research in Social Psychology* 51, núm. 12 (2000), pp. 170-189; y S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1332-1356.
4. T. A. Judge, S. K. Parker, A. E. Colbert, D. Heller y R. Ilies, "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", en N. Anderson, D.S.Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), pp. 25-52.
5. B. M. Meglino y A. M. Korsgaard, "The Role of Other Orientation in Reactions to Job Characteristics", *Journal of Management* 33, núm. 1 (2007), pp. 57-83.
6. M. F. Peterson y S. A. Ruiz-Quintanilla, "Cultural Socialization as a Source of intrinsic Work Motivation", *Group & Organization Management* 28, núm. 2 (2003), pp. 188-216.
7. C. Ansberry, "In the New Workplace, Jobs Morph to Suit Rapid Pace of Change", *The Wall Street Journal* (22 de marzo de 2002), p. A1.
8. T. Silver, "Rotate Your Way to Higher Value", *Baseline* (marzo/abril de 2010), p. 12; y J. J. Salopek, "Coca-Cola Division Refreshes Its Talent with Diversity Push on Campus", *Workforce Management Online* (marzo de 2011), www.workforce.com.
9. J. Ortega, "Job Rotation as a Learning Mechanism", *Management Science* 47, núm. 10 (2001), pp. 1361-1370.
10. A. Christini y D. Pozzoli, "Workplace Practices and Firm Performance in Manufacturing: A Comparative Study of Italy and Britain", *International Journal of Manpower* 31, núm. 7 (2010), pp. 818-842; K. Kaymaz, "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations", *Business and Economics Research Journal* 1, núm. 3 (2010), pp. 69-86.
11. Hackman and Oldham, *Work Redesign*.
12. A. M. Grant, E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis y K. Lee, "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 1 (2007), pp. 53-67.
13. A. M. Grant, J. E. Dutton y B. D. Rosso, "Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process", *Academy of Management Journal* 51, núm. 5 (2008), pp. 898-918.
14. Véase, por ejemplo, R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal* 34, núm. 2 (1991), pp. 425-435; y M. Subramony, "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management* 48, núm. 5 (2009), pp.745-768.
15. R. D. Pritchard, M. M. Harrell, D. DiazGrandos y M J. Guzman, "The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 540-567.
16. F. P. Morgeson, M. D. Johnson, M. A. Campion, G. J. Medsker y T. V. Mumford, "Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Contact on Perceptions of Performance Behavior", *Personnel Psychology* 59, núm. 2 (2006), pp. 333-363.
17. F. W. Bond, P. E. Flaxman, and D. Bunce, "The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 645-654.
18. Citado en K. Palmer, "The New Mommy Track", *U.S. News and World Report* (3 de septiembre de 2007), pp. 40-45.
19. Citado en "Flextime Gains in Popularity in Germany," *Manpower Argus* (septiembre de 2000), p. 4; y Y. Yanadori y T. Kato, "Work and Family Practices in Japanese Firms: Their Scope, Nature, and Impact on Employee Turnover", *International Journal of Human Resource Management* 20, núm. 2 (2009), pp. 439-456.
20. S. Westcott, "Beyond Flextime: Trashing the Workweek," *Inc.* (agosto de 2008), p. 30.
21. Véase, por ejemplo, D. A. Ralston y M. F. Flanagan, "The Effect of Flextime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees", *Journal of Vocational Behavior* 26, núm. 2 (1985), pp. 206-217; B. B. Baltes, T. E. Briggs J. W. Huff, J. A. Wright y G. A. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 4 (1999), pp. 496-513; K. M. Shockley y T. D. Allen, "When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior* 71, núm. 3 (2007), pp. 479-493; J. G. Grzywacz, D. S. Carlson y S. Shulkin, "Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health", *Community, Work, and Family* 11, núm. 2 (2008), pp. 199-214; y L. A. McNall, A. D. Masuda y J. M. Nicklin "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment", *Journal of Psychology* 144, núm. 1 (2010), pp. 61-81.
22. K. M. Shockley y T. D. Allen, "Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective", *Journal of Vocational Behavior* 76, núm. 1 (2010), pp. 131-142.

23. J. LaReau, "Ford's 2 Julies Share Devotion—and Job", *Automotive News* (25 de octubre de 2010), p. 4.

24. Society for Human Resource Management, *2008 Employee Benefits* (Alexandria, VA: Author, 2008).

25. S. Shellenbarger, "Two People, One Job: It Can Really Work", *The Wall Street Journal* (7 de diciembre de 1994), p. B1.

26. "Job-Sharing: Widely Offered, Little Used", *Training* (noviembre de 1994), p. 12.

27. C. Dawson, "Japan: Work-Sharing Will Prolong the Pain", *Business Week* (24 de diciembre de 2001), p. 46.

28. Shellenbarger, "Two People, One Job", p. B1.

29. Véase, por ejemplo, E. J. Hill, M. Ferris y V. Martinson, "Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life", *Journal of Vocational Behavior* 63, núm. 2 (2003), pp. 220-241; B. Williamson, "Managing Virtual Workers", *Bloomberg Businessweek* (16 de julio de 2009), www.businessweek.com, y B. A. Lautsch y E. E. Kossek, "Managing a Blended Workforce: Telecommuters and Non-Telecommuters", *Organizational Dynamics* 40, núm. 1 (2010), pp. 10-17.

30. J. Tozzi, "Home-Based Businesses Increasing", *Bloomberg Business Week* (25 de enero de 2010), www.businessweek.com.

31. Society for Human Resource Management, *2008 Employee Benefits*.

32. Véase, por ejemplo, M. Conlin, "The Easiest Commute of All", *Business Week* (12 de diciembre de 2005), p. 78; S. Shellenbarger, "Telework Is on the Rise, but It Isn't Just Done from Home Anymore", *The Wall Street Journal* (23 de enero de 2001), p. B1; y E. O'Keefe, "Teleworking Grows But Still a Rarity", *The Washington Post* (22 de febrero de 2011), p. B3.

33. Conlin, "The Easiest Commute of All".

34. E. E. Kossek, B. A. Lautsch y S. C. Eaton, "Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp.347-367.

35. J. M. Stanton y J. L. Barnes-Farrell, "Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 6 (1996), pp. 738-745; y L. Taskin and F. Bridoux, "Telework: A Challenge to Knowledge Transfer in Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, núm. 13 (2010), pp. 2503-2520.

36. Véase, por ejemplo, P. Brotherton, "For Teleworkers, Less Is Definitely More", *T+D* 65 (marzo de 2011), p. 29; y M. Virick, N. DaSilva y K. Arrington, "Moderators of the Curvilinear Relation Between Extent of Telecommuting and Job and Life Satisfaction: The Role of Performance Outcome Orientation and Worker Type", *Human Relations* 63, núm. 1 (2010), pp. 137-154.

37. J. Welch y S. Welch, "The Importance of Being There," *BusinessWeek* (6 de abril de 2007), p. 92; Z. I. Barsness, K. A. Diekmann y M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal* 48, núm. 3 (2005), pp. 401-419.

38. F. P. Morgeson y S. E. Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", *Journal of Applied Psychololog*y 91, núm. 6 (2006), pp. 1321-1339; S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1332-1356; y R. Takeuchi, D. P. Lepak, H. Wang y K. Takeuchi, "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1069-1083.

39. Véase, por ejemplo, la creciente cantidad de literatura sobre la facultación, como D. P. Ashmos, D. Duchon, R. R. McDaniel Jr. y J. W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexity' Organizations", *Journal of Management Studies* 39, núm. 2 (2002), pp. 189-206; S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 3 (2004), pp. 332-349; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology* 14, núm. 2 (2009), pp. 122-136; R. Park, E. Applebaum y D. Kruse, "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis", *Human Resource Management Journal* 20, núm. 3 (2010), pp. 227-243; y D. C. Jones, P. Kalmi y A. Kauhanen, "How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies in a Retail Firm", *Industrial Relations* 49, núm. 1 (2010), pp. 1-21.

40. Véase, por ejemplo, A. Sagie y Z. Aycan, "A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations", *Human Relations* 56, núm. 4 (2003), pp. 453-473; y J. Brockner, "Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences", en R. M. Kramer y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 25 (Oxford, UK: Elsevier, 2003), pp. 336-340.

41. C. Robert, T. M. Probst. J. J. Martocchio, R. Drasgow y J. J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 643-658.

42. Z. X. Chen y S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal* 50, núm. 1 (2007), pp. 226-238.

43. F. Heller, E. Pusic, G. Strauss y B. Wilpert, *Organizational Participation: Myth and Reality* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).

44. Véase, por ejemplo, K. L. Miller y P. R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1986), pp. 727-753; J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review* 19, núm. 2 (1994), pp. 312-330; C. Doucouliagos, "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta- Analysis",

Industrial and Labor Relations Review 49, núm. 1 (1995), pp. 58-77; J. A. Wagner III, C. R. Leana, E. A. Locke Y D. M. Schweiger, "Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects", *Journal of Organizational Behavior* 18, núm. 1 (1997), pp. 49-65; A. Pendleton y A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach", *Industrial and Labor Relations Review* 64, núm.1 (2010), pp. 3-29.

45. D. K. Datta. J. P. Guthrie y P. M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal* 48, núm. 1 (2005), pp. 135-145; C. M. Riordan, R. J. Vandenberg y H. A. Richardson, "Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness", *Human Resource Management* 44, núm. 4 (2005), pp. 471-488; y J. Kim, J. P. MacDuffie y F. K. Pil, "Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence", *Human Relations* 63, núm. 3 (2010), pp. 371-394.

46. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114.

47. Véase, por ejemplo, M. Gilman y P. Marginson, "Negotiating European Works Council: Contours of Constrained Choice", *Industrial Relations Journal* 33, núm. 1 (2002), pp. 36-51; J. T. Addison y C. R. Belfield, "What Do We Know About the New European Works Council? Some Preliminary Evidence from Britain", *Scottish Journal of Political Economy* 49, núm. 4 (2002), pp. 418-444; y B. Keller, "The European Company Statute: Employee Involvement—and Beyond," *Industrial Relations Journal* 33, núm. 5 (2002), pp. 424-445.

48. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129-130, 139-140.

49. *Ibid.*, p. 140.

50. E. White, "Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better," *The Wall Street Journal* (13 de noviembre 2006), p. B3.

51. P. S. Goodman y P. P. Pan, "Chinese Workers Pay for Wal- Mart's Low Prices", *Washington Post* (8 de febrero de 2004), p. A1.

52. M. Sabramony, N. Krause, J. Norton y G. N. Burns, "The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 778-788.

53. Véase, por ejemplo, B. Martínez, "Teacher Bonuses Emerge in Newark", *The Wall Street Journal* (21 de abril de 2011), p. A.15; y D. Weber, "Seminole Teachers to Get Bonuses Instead of Raises", *Orlando Sentinel* (19 de enero de 2011), www.orlandosentinel.com.

54. Basado en J. R. Schuster y P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation & Benefits Review* (marzo/abril de 1993), p. 28; K. S. Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?", *Compensation & Benefits Review* (julio-agosto de 1998), pp. 12-22; y K. M. Kuhn y M. D. Yockey, "Variable Pay as a Risky Choice: Determinants of the Relative Attractiveness of Incentive Plans", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, núm. 2 (2003), pp. 323-341.

55. L. Wiener, "Paycheck Plus", *U.S. News & World Report* (24 de febrero/ 3 de marzo de 2003), p. 58.

56. Hay Group, "Hay Group Research Finds Increased Use of Variable Pay for Employees", *Investment Weekly News*, (24 de julio de 2010), p. 269.

57. Citado en "Pay Programs: Few Employees See the Pay-for-Performance Connection", *Compensation & Benefits Report*, (junio de 2003), p. 1.

58. B. Wysocki Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed", *The Wall Street Journal* (5 de noviembre de 2001), p. A1; y J. C. Kovac, "Sour Economy Presents Compensation Challenges", *Employee Benefit News* (1 de julio de 2008), p. 18.

59. G. D. Jenkins Jr., N. Gupta, A. Mitra y J. D. Shaw, "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998), pp. 777-787; y S. L. Rynes, B. Gerhart y L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology* 56, núm. 1 (2005), pp. 571-600.

60. E. Arita, "Teething Troubles Aside, Merit-Based Pay Catching On", *Japan Times* (23 de abril de 2004), search.japantimes.co.jp/ cgi-bin/nb20040423a3.html.

61. E. White, "The Best vs. the Rest", *The Wall Street Journal* (3 de enero de 2006), pp. B1, B3.

62. N. Byrnes, "Pain, But No Layoffs at Nucor", *BusinessWeek* (26 de marzo de 2009), www.businessweek.com.

63. E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises", *The Wall Street Journal* (28 de agosto de 2006), p. B3; y J. S. Lublin, "Boards Tie CEO Pay More Tightly to Performance", *The Wall Street Journal* (21 de febrero de 2006), pp. A1, A14.

64. G. E. Ledford Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation & Benefits Review* (julio-agosto de 1995), pp. 55-62; B. Murray y B. Gerhart, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", *Academy of Management Journal* 41, núm. 1 (1998), pp. 68-78; J. R. Thompson y C. W. LeHew, "Skill-Based Pay as an Organizational Innovation", *Review of Public Personnel Administration* 20, núm. 1 (2000), pp. 20-40; y J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. E. Ledford, Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management* 31, núm. 1 (2005), pp. 28-49.

65. A. Mitra, N. Gupta y J. D. Shaw, "A Comparative Examination of Traditional and Skill-Based Pay Plans", *Journal of Managerial Psychology* 26, núm. 4 (2011), pp. 278-296.

66. E. C. Dierdorff y E. A. Surface, "If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance under a Skill-Based Pay System", *Journal of Management* 34, núm.4 (2008), pp. 721-743.

67. "Tensions of a New Pay Plan", *The New York Times* (17 de mayo de 1992), p. F5.

68. F. Giancola, "Skill-based Pay—Issues for Consideration", *Benefits and Compensation Digest* 44, núm. 5 (2007), pp. 1-15.

69. N. Chi y T. Han, "Exploring the Linkages Between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, núm. 4 (2008), pp. 691-711.

70. Véase, por ejemplo, D. O. Kim, "Determinants of the Survival of Gainsharing Programs", *Industrial & Labor Relations Review* 53, núm. 1 (1999), pp. 21-42; "Why Gainsharing Works Even Better Today Than in the Past", *HR Focus* (abril de 2000), pp. 3-5; L. R. Gomez-Mejia, T. M. Welbourne y R. M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing", *Academy of Management Review* 25, núm. 3 (2000), pp. 492-507; M. Reynolds, "A Cost-Reduction Strategy That May Be Back", *Healthcare Financial Management* (enero de 2002), pp. 58-64; y M. R. Dixon,

L. J. Hayes y J. Stack, "Changing Conceptions of Employee Compensation", *Journal of Organizational Behavior Management* 23, núm. 2-3 (2003), pp. 95-116; I. M. Leitman, R. Levin, M. J. Lipp, L. Sivaprasad, C. J. Karalakulasingam, D. S. Bernard, P. Friedmann y D. J. Shulkin, "Quality and Financial Outcomes from Gainsharing for Inpatient Admissions: A Three-Year Experience", *Journal of Hospital Medicine* 5, núm. 9 (2010), pp. 501-517.

71. T. M. Welbourne y C. J. Ferrante, "To Monitor or Not to Monitor: A Study of Individual Outcomes from Monitoring One's Peers under Gainsharing and Merit Pay", *Group & Organization Management* 33, núm. 2 (2008), pp. 139-162.

72. National Center for Employee Ownership, *The Employee Ownership* 100 (julio de 2003), www.nceo.org.

73. Citado en K. Frieswick, "ESOPs: Split Personality", *CFO* (7 de julio de 2003), p. 1.

74. A. A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Altitudes: A Test of Three Theoretical Perspectives", *Work and Occupations* 19, núm. 1 (1992), 59-78; y R. P. Garrett, "Does Employee Ownership Increase Innovation?", *New England Journal of Entrepreneurship* 13, núm.2, (2010), pp. 37-46.

75. D. McCarthy, E. Reeves y T. Turner, "Can Employee Share-Ownership Improve Employee Attitudes and Behavior?", *Employee Relations* 32, núm. 4 (2010), pp. 382-395.

76. A. Pendleton y A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach", *Industrial and Labor Relations Review* 64, núm. 1 (2010), pp. 3-29.

77. X. Zhang, K. M. Bartol, K. G. Smith, M. D. Pfarrer y D. M. Khanin, "CEOs on the Edge: Earnings Manipulation and Stock-Based Incentive Misalignment", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008), pp. 241-258.

78. D. D'Art y T. Turner, "Profit Sharing, Firm Performance, and Union Influence in Selected European Countries", *Personnel Review* 33, núm. 3 (2004), pp. 335-350; y D. Kruse, R. Freeman, and J. Blasi, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options* (Chicago: University of Chicago Press, 2010).

79. A. Bayo-Moriones y M. Larraza-Kintana, "Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter?", *Human Resource Management* 48, núm. 2 (2009), pp. 207-226.

80. T. M. Welbourne y L. R. Gomez-Mejia, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda", *Journal of Management* 21, núm. 3 (1995), pp. 559-609.

81. C. B. Cadsby, F. Song y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007), pp. 387-405.

82. S. C. L. Fong y M. A. Shaffer, "The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of a Group Incentive Plan", *International Journal of Human Resource Management* 14, núm. 4 (2003), pp. 559-580.

83. Véase, por ejemplo, M. W. Barringer y G. T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", *Academy of Management Review* 23, núm. 2 (1998), pp. 305-324; D. Brown, "Everybody Loves Flex", *Canadian HR Reporter* (8 de noviembre de 2002), p. 1; J. Taggart, "Putting Flex Benefits Through Their Paces", *Canadian HR Reporter* (2 de dicimebre de 2002), p. G3; y N. D. Cole y D. H. Flint, "Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans", *Journal of Managerial Psychology* 19, núm. 1 (2004), pp. 19-40.

84. D. A. DeCenzo y S. P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10a ed. (Nueva York: Wiley, 2009).

85. P. Stephens, "Flex Plans Gain in Popularity", *CA Magazine* (enero/febrero de 2010), p. 10.

86. D. Lovewell, "Flexible Benefits: Benefits on Offer", *Employee Benefits* (marzo de 2010), p. S15.

87. S. E. Markham, K. D. Scott y G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study", *Personnel Psychology* 55, núm. 3 (2002), p. 641; y S. J. Peterson y F. Luthans, "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 156-165.

88. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal* 4, núm. 3 (2001), p. 587. Véase tambien F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 166-180.

89. L. Shepherd, "Special Report on Rewards and Recognition: Getting Personal", *Workforce Management* (septiembre de 2010), pp. 24-29.

90. L. Shepherd, "On Recognition, Multinationals Think Globally", *Workforce Management* (septiembre de 2010), p. 26.

91. R. J. Long y J. L. Shields, "From Pay to Praise? Non-Case Employee Recognition in Canadian and Australian Firms," *International Journal of Human Resource Management* 21, núm. 8 (2010), pp. 1145-1172.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir *grupo* y distinguir las diferentes clases de grupos.
2. Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.
3. Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en distintas situaciones.
4. Demostrar cómo inflyen las normas y el estatus en el comportamiento de un individuo.
5. Demostrar cómo el tamaño de un grupo afecta el desempeño de este.
6. Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.
7. Entender las implicaciones de la diversidad para la eficacia de los grupos.
8. Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.
9. Comparar la eficacia de los grupos interactuantes, lluvia de ideas, grupos nominales y reuniones electrónicas.

MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

QUIENES SON POPULARES RECIBEN LOS BENEFICIOS

La "habilidad para funcionar bien en los grupos" suele ser una de las habilidades que más buscan los empleadores en sus nuevas contrataciones. Evidencias recientes sugieren que ser popular o ser capaz de lograr empatía con los colegas es más importante de lo que se pensaba.

Veamos el caso de Heather Moseley. Cuando Heather empezó a trabajar en contabilidad, su cubículo estaba justo afuera de la oficina de uno de los altos directivos de la compañía, Kelly McVickers, quien era una mujer muy reservada, pero eso no desalentó a Heather. Durante los siguientes meses, ambas mujeres se hicieron amigas y descubrieron que las dos admiraban a Stevie Wonder.

"Yo realizo tareas de contabilidad, que son realmente administrativas", comentó Heather. "Gracias a mi relación con Kelly, ahora me invitan a eventos, reuniones y conferencias que no tienen mucha relación con mi puesto contable". Aun cuando tiene mayor jerarquía que Heather en la organización, Kelly considera que su relación con Heather también es benéfica. "Al conocer a Heather, puedo saber qué es realmente lo que piensa la gente", reconoció Kelly. "Como supervisora, esta información resulta fundamental".

Lo que Heather hizo fue encontrar una forma de llevarse bien con Kelly. Existen investigaciones que demuestran que otras "personas sociables" tienen experiencias similares a las de Heather: progresan más y con mayor rapidez en su carrera. Esa es la naturaleza de los grupos: parece que algunos seres humanos tienen una habilidad natural para adaptarse bien a los grupos, y eso les genera beneficios.

En un estudio realizado con administradores del cuidado de la salud, se pidió a los individuos que describieran a sus colegas de trabajo en términos de qué tan populares los consideraban. La popularidad de cada trabajador se midió al sumar el número de veces que era mencionado. Resultó interesante que no solo los empleados populares recibían más ayuda de sus compañeros, sino que también eran víctimas menos frecuentes de conductas incorrectas en el trabajo.

¿Qué se tiene que hacer para convertirse en una persona sociable y ser popular entre los otros miembros de su grupo? Hasta cierto grado, depende de la personalidad. Los individuos que son agradables, que sus autoevaluaciones fundamentales son positivas y que se vigilan más a sí mismos embonan mejor en los grupos. A nivel geográfico, las personas sociables también tienden a ubicarse en el centro. Un estudio sobre la ubicación de los dormitorios encontró que cada dormitorio que se alejaba del centro del pasillo reducía la popularidad en un 50 por ciento.

Si usted no puede cambiar su personalidad o su oficina, podría hacer otra cosa. Investigadores de Harvard encontraron que cuando una persona hace preguntas que requieren la revelación de información más íntima, quienes responden después se sienten más cercanos a la persona que formuló las preguntas. Así, sin ser demasiado personal, trate de establecer conversaciones más profundas con los demás. Vaya más allá de preguntar: "¿qué hiciste este fin de semana?"

Fundamentos del comportamiento de los grupos

9

La locura es la excepción en los individuos, pero es la regla en los grupos.

—Friedrich Nietzsche



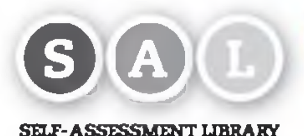
Fotografía: Glow Images

Parece que ser popular en los grupos y "embonar" con los demás es tan importante en el trabajo como en la escuela. Cuanto más cambien las cosas, más iguales seguirán.

Fuentes: O. Brafman y R. Brafman, "To the Vulnerable Go the Spoils", *Bloomberg Businessweek* (20 de junio de 2010), pp. 71-73; y B. A. Scott y T. A. Judge, "The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?" *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 20-33.

Los grupos tienen su lugar, y sus fallas. Antes de analizarlos, examine primero su propia actitud hacia el trabajo en grupo. Resuelva la siguiente autoevaluación y responda las preguntas.

Los objetivos tanto de este capítulo como del siguiente son introducir al lector en los conceptos fundamentales sobre los grupos, darle la base para entender su funcionamiento y mostrarle cómo se forman equipos eficaces. Comenzaremos por definir un grupo y explicar por qué los individuos se unen a ellos.



¿Tengo una actitud negativa hacia el trabajo en grupo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.1 (Do I Have a Negative Attitude Toward Working in Groups?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Le sorprenden sus resultados? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que es importante tener siempre una actitud positiva hacia el trabajo grupal? ¿Por qué?

Definición y clasificación de los grupos

1 Definir *grupo* y distinguir las diferentes clases de grupos.

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los **grupos formales** son aquellos que define la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales dirigen y guían la conducta que deberían exhibir los miembros. Los seis miembros de la tripulación de un vuelo comercial forman parte de un grupo formal. Por otro lado, los **grupos informales** no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización. Los grupos informales son formaciones naturales del entorno laboral, que aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular constituyen un grupo informal. Estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando son informales, afectan significativamente su conducta y su desempeño.

¿Por qué las personas forman grupos?

¿Por qué los individuos forman grupos y por qué son tan importantes para ellos? Considere las celebraciones que se llevan a cabo después de que un equipo deportivo gana un campeonato nacional. Los aficionados reflejan su imagen personal en el desempeño de alguien más. Los seguidores del ganador se sienten regocijados, y las ventas de playeras, chamarras y gorras que expresan apoyo por el equipo aumentan de forma importante. En cambio, los fanáticos del equipo perdedor se sienten abatidos e incluso avergonzados. La tendencia de sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la **teoría de la identidad social**.

Los empleados de la compañía sueca de transporte Scania, que aquí se observan ejercitándose en un gimnasio, constituyen un grupo informal. En diferentes sedes, Scania brinda a sus trabajadores acceso gratuito a centros deportivos durante el horario de trabajo. La compañía da una gran importancia a la salud de los empleados y les ofrece muchas oportunidades de practicar un estilo de vida activo. Los grupos informales que participan en actividades deportivas y de ejercicio no tienen una estructura formal ni están determinados por la organización. Sin embargo, grupos informales como estos suelen satisfacer los deseos de los individuos por acceder a una vida social en el trabajo.



Fuente: Soren andersson/Afp/Getty/Newscom.

La teoría de la identidad social establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo.[1] Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la gloria y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad, como "aficionados de los buenos tiempos". La identidad social también sirve a la gente para reducir la incertidumbre sobre quiénes son y qué deberían hacer.[2]

La gente desarrolla muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género. Un individuo estadounidense que trabaja en Roma podría estar muy consciente de su país de origen, pero no consideraría esta identidad nacional si se mudara de Tulsa a Tucson.[3]

Las identidades sociales nos ayudan a entender quiénes somos y cómo encajamos con otras personas, aunque también pueden tener un lado negativo. El **favoritismo endogrupal** implica que consideramos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales. Es evidente que eso facilita la formación de estereotipos.

¿Cuándo desarrollan las personas una identidad social? Existen varias características por las que una identidad social es importante para un individuo:

- **Semejanza.** No nos sorprende que las personas con mayores niveles de identificación grupal compartan los mismos valores o las mismas características que los otros miembros de su organización.[4] La semejanza demográfica también suele generar mayor identificación entre los empleados nuevos, en

grupo *Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se reúnen para lograr objetivos específicos.*

grupo formal *Grupo de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.*

grupo informal *Aquel que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; surge como respuesta a la necesidad de contacto social.*

teoría de la identidad social *Perspectiva que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo.*

favoritismo endogrupal *Perspectiva que señala que consideramos a los miembros del propio grupo mejores que otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales.*

Las identidades sociales ayudan a los empleados de Bal Seal Engineering a interactuar con sus colegas. Los trabajadores que hablan español se reúnen en la casa de un compañero para participar en un programa de aprendizaje del inglés como segundo idioma. Bal Sal, que adquiere los materiales de capacitación para el programa, informa que han mejorado las comunicaciones dentro de la empresa, la cooperación entre los trabajadores y el servicio al cliente. Como señala la teoría de la identidad social, los individuos que se gradúan del programa se identifican con el alto rendimiento de un equipo ganador. Como resultado, los individuos que descartaron la posibilidad de regresar a la escuela se sienten motivados a continuar su educación al matricularse en cursos de desarrollo académico general, de la licenciatura comunitaria y de ciudadanía.



Fuente: Cel4/Zuma Press/Newscom.

tanto que los trabajadores con características demográficas muy diferentes podrían enfrentar problemas para identificarse con el grupo como un todo.[5]

- **Singularidad.** Los individuos son más proclives a percibir las identidades que demuestran que son diferentes de otros grupos. Los participantes de un estudio se sintieron más identificados con aquellos miembros de su grupo de trabajo con quienes compartían características demográficas raras o poco comunes.[6] Por ejemplo, los veterinarios que trabajan en medicina veterinaria (donde todos son veterinarios) se identifican con su organización, y los veterinarios que laboran en otros campos de la medicina, como la investigación animal o la inspección de alimentos (donde el hecho de ser veterinario es una característica más distintiva) se identifican con su profesión.[7]
- **Estatus.** Como las personas utilizan las identidades para definirse e incrementar su autoestima, resulta lógico que se interesen más en relacionarse con grupos de alto estatus. Las personas que se gradúan de universidades prestigiosas hacen todo lo posible por destacar su relación con su alma mater, y también son más proclives a efectuar donaciones.[8] La gente no suele identificarse con una organización de estatus bajo, y tiene mayores probabilidades de renunciar para deshacerse de dicha identidad.[9]
- **Reducción de la incertidumbre.** La membresía grupal también ayuda a algunos a entender quiénes son y cuál es su papel en el mundo.[10] Un estudio demostró que la creación de una compañía derivada de otra motivó preguntas sobre la forma en que los empleados deberían desarrollar una identidad única que correspondiera al rumbo que estaba tomando esa división.[11] Los gerentes se esforzaron por definir y comunicar una identidad idealizada para la nueva organización, cuando resultó evidente que los trabajadores se sentían confundidos.

Etapas del desarrollo de un grupo

2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

Por lo general, los grupos transitan una secuencia predecible durante su evolución. Aunque no todos los grupos siguen este modelo de cinco etapas,[12] es un marco de referencia útil para entender su desarrollo. En esta sección se describen el modelo de las cinco etapas y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

Modelo de las cinco etapas

Como se observa en la figura 9-1, el **modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos** señala que los grupos atraviesan por las fases de formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.[13]

La primera, la **etapa de formación**, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Sus miembros "sondean el terreno" para determinar cuáles tipos de conductas son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo.

La **etapa de tormenta** se caracteriza por un conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará al grupo. Cuando esta fase termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

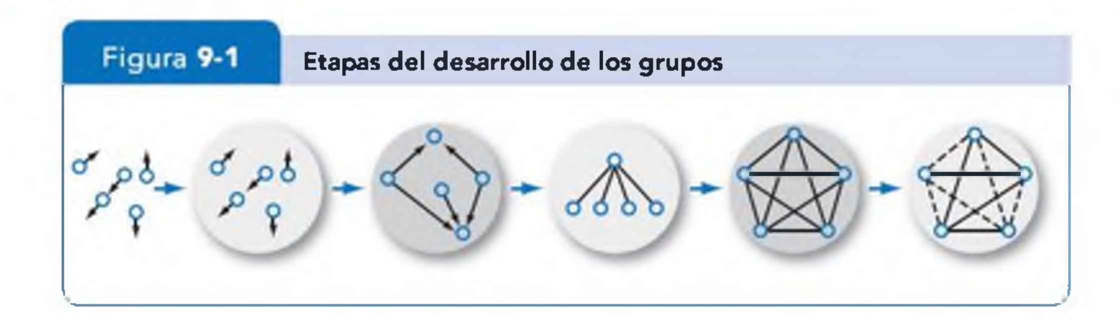
En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo. Esta **etapa de normatividad** termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas común, que definen lo que constituye el comportamiento adecuado de sus miembros.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este punto, la estructura es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea en cuestión.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última fase de desarrollo. Sin embargo, los comités, equipos, fuerzas de tarea, y otros tipos de grupos temporales que deben cumplir una tarea limitada, pasan por una **etapa de suspensión**, donde el grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse. Algunos de los miembros se muestran positivos y disfrutan de los logros del grupo, en tanto que otros se encuentran deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se vuelve más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque tal suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que el modelo señala.[14] En primer lugar, los grupos atraviesan las etapas de su desarrollo a ritmos diferentes. Los que tienen propósitos y estrategias muy claras alcanzan rápidamente un alto desempeño y mejoran con el tiempo, mientras que el desempeño de los grupos con propósitos poco claros tiende a deteriorarse con el tiempo. De manera similar, parece que los grupos que inician con un enfoque social positivo alcanzan la etapa de "desempeño" con mayor rapidez. Los gru-

Figura 9-1 Etapas del desarrollo de los grupos



modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo *Las cinco fases distintas por las que atraviesan los grupos: formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.*

etapa de formación *Primera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada básicamente por la incertidumbre.*

etapa de tormenta *Segunda fase del desarrollo de un grupo, caracterizada por el conflicto endogrupal.*

etapa de normatividad *Tercera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada por relaciones estrechas y cohesión.*

etapa de desempeño *Cuarta fase del desarrollo de un grupo, cuando este es completamente funcional.*

etapa de suspensión *Fase final en el desarrollo de los grupos temporales; se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades más que por la realización de la tarea.*

pos no pasan con claridad de una etapa a la siguiente. La tormenta y el desempeño podrían ocurrir de manera simultánea, e incluso existen grupos que regresan a fases previas.

Un modelo alternativo para grupos temporales con fechas de terminación

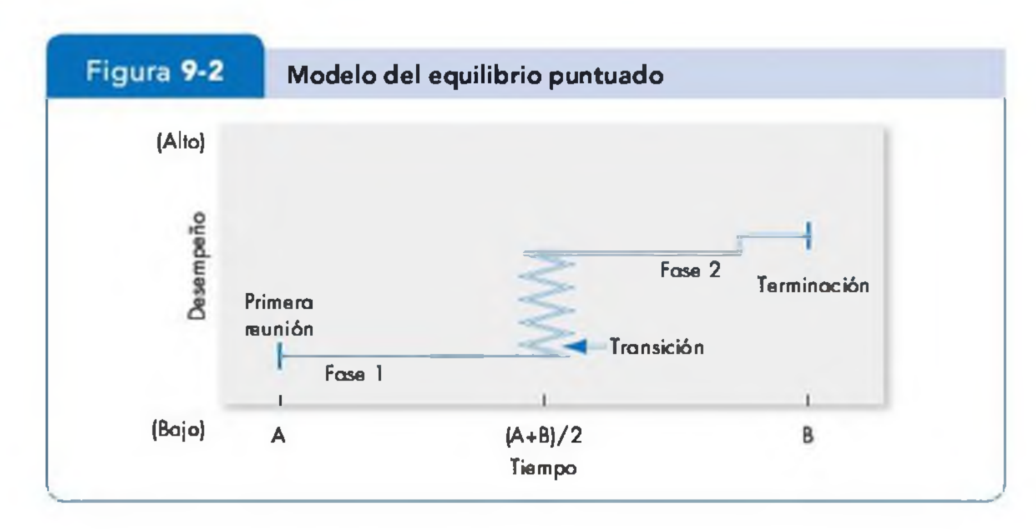
Los grupos temporales con fechas de terminación no parecen seguir el modelo común de las cinco fases. Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): **1.** En la primera reunión se establece la dirección del grupo, **2.** la primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia, **3.** ocurre una transición exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo asignado, **4.** esta transición da comienzo a cambios importantes, **5.** a la transición sigue una segunda fase de inercia, y **6.** la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad demasiado acelerada.[15] En la figura 9-2 se observa este patrón, denominado **modelo del equilibrio puntuado**.

La primera reunión establece la dirección del grupo. Luego, en ocasiones durante los primeros segundos en la vida del grupo, surge un marco de referencia de patrones de conducta y suposiciones con los cuales el grupo llevará a cabo a su proyecto. Una vez establecida, la dirección del grupo se consolida y es poco probable que se reexamine durante la primera mitad de su existencia. Se trata de un periodo de inercia, es decir, el grupo tiende a quedar inmovilizado o bloqueado en un curso fijo de acción, aun cuando obtenga nuevos conocimientos que desafíen los patrones y las suposiciones iniciales.

Uno de los descubrimientos más interesantes[16] fue que cada grupo experimentaba su transición en el momento preciso entre su primera reunión y la fecha oficial de terminación —sin importar si los miembros dedicaban una hora o seis meses a su proyecto. El punto medio parece funcionar como una alarma al aumentar la consciencia de los miembros acerca de que su tiempo es limitado y necesitan apurarse. Esta transición concluye la fase 1 y se caracteriza por el estallido concentrado de cambios, la eliminación de patrones antiguos y la adopción de enfoques nuevos. La transición establece una dirección revisada para la fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia, donde el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última reunión del grupo se caracteriza por una racha final de actividad para concluir el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio puntuado describe a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves, que básicamente son causados por la conciencia que tienen sus miembros del tiempo y de las fechas de terminación. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos. En esencia, se limita a los grupos de tarea temporales que laboran con un plazo de tiempo restringido para terminar el trabajo.[17]

Figura 9-2 Modelo del equilibrio puntuado



Propiedades de los grupos: Roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad

3 Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en distintas situaciones.

Los grupos de trabajo no son multitudes desorganizadas: tienen propiedades que moldean la conducta de sus miembros y ayudan a explicar y a predecir el comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño del grupo mismo. Algunas de dichas propiedades son los roles, las normas, los estatus, el tamaño, la cohesión y la diversidad.

Primera propiedad de los grupos: Roles

Shakespeare declaró una vez que: "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y las mujeres son simplemente actores". Si se utiliza la misma metáfora, todos los miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un **rol**. Con este término se designa un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Entender el comportamiento en un rol sería mucho más fácil, si cada persona eligiera uno y lo interpretara de manera regular y consistente. No obstante, los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de él. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Bill Patterson es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: empleado de EMM, miembro de los cuadros medios, ingeniero eléctrico y vocero principal de la compañía ante la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson tiene aún más roles: esposo, padre, católico, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de la asociación de colonos. Muchos de esos roles son compatibles, y otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influyen sus ideas religiosas con sus decisiones gerenciales en cuanto a despedir trabajadores, inflar las cuentas de gastos y entregar información exacta a las agencias gubernamentales? Hace poco tiempo, Bill recibió una oferta de ascenso que exige que se mude de vivienda, pero su familia quiere seguir en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las demandas de sus roles como el esposo y padre?

Igual que Bill Patterson, todos tenemos que desempeñar varios roles y nuestro comportamiento varía en cada uno. Por lo tanto, los diferentes grupos exigen a los individuos roles con requerimientos distintos.

Percepción del rol Nuestro punto de vista de cómo se supone que debemos actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Aprendemos a percibir los roles de cierta forma a partir de los estímulos que nos rodean, como amigos, libros, películas y televisión. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos *Grey's Anatomy*. Desde luego, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un experto y así aprendan a actuar como deberían hacerlo.

modelo del equilibrio puntuado *Fases que atraviesan los grupos temporales, y que implican una transición entre la inercia y la actividad.*

rol *Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.*

percepción del rol *Punto de vista de un individuo con respecto a la manera en que debe actuar en cierta situación.*



Donald Drivers, jugador del equipo de los Empacadores de Green Bay, interpreta diversos roles. Como receptor abierto de los Empacadores, su rol principal consiste en atrapar los balones que le lanza el mariscal de campo y, luego, correr hacia la zona de anotación. Driver también es esposo, padre, autor de una serie de libros infantiles, conductor de un programa de televisión estatal en Wisconsin, llamado Inside the Huddle, y voluntario en el Children's Hospital de Wisconsin y en Goodwill Industries. Junto con su esposa, creó la fundación Donald Driver, que ayuda a niños enfermos que no pueden pagar sus gastos hospitalarios y también ofrece refugios a las personas sin hogar. Cada uno de estos papeles le asigna distintos roles. En esta fotografía aparece Driver marcando un primero y diez en su rol como receptor abierto.

Fuente: David Maialetti/Mct/Newscom.

Expectativas del rol Se define como **expectativas del rol** a la forma en que los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada. Se considera que el rol de un juez federal de Estados Unidos posee decencia y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el sitio de trabajo, las expectativas del rol se determinan mediante la perspectiva del **contrato psicológico**, que es un acuerdo tácito entre los trabajadores y el empleador, donde se establecen expectativas mutuas: lo que la gerencia espera de los trabajadores y viceversa.[18] Se espera que la dirección trate a los empleados en forma justa, les proporcione condiciones laborales aceptables, comunique con claridad lo que constituye una jornada de trabajo justo y les brinde retroalimentación acerca de su desempeño. A su vez, se espera que los empleados respondan demostrando una buena actitud, que sigan las instrucciones y que sean leales a la organización.

¿Qué ocurre si la gerencia no cumple con su parte del trato? Entonces se pueden esperar repercusiones negativas en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Un estudio con gerentes de restaurantes reveló que las transgresiones al contrato psicológico se relacionaban con mayores intenciones de renunciar al trabajo; en tanto que otra investigación realizada en diversas industrias encontró que se relacionaban con menores niveles de productividad, mayores niveles de hurtos y mayor aislamiento en el trabajo.[19]

Conflicto de roles Cuando cumplir con los requisitos de un rol dificulta el cumplimiento de los requisitos de otro, el resultado es el **conflicto de roles**.[20] En una situación extrema, dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias.

Bill Patterson debe manejar sus conflictos de roles, como si tratara de reconciliar lo que se espera de él como esposo y padre, con lo que se espera de él como ejecutivo de EMM Industries. Su esposa e hijos desean permanecer en Phoenix, mientras que EMM espera que sus empleados sean responsables de las necesidades y los requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al tener que elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su profesión. De hecho, un

gran número de investigaciones demuestran que el conflicto entre los roles laboral y familiar constituye una de las fuentes más importantes de estrés en la mayoría de los individuos.[21]

La mayoría de los empleados se desarrollan al mismo tiempo en ocupaciones, grupos de trabajo, divisiones y grupos demográficos, y esas identidades diferentes podrían entrar en conflicto cuando las expectativas de una chocan con las expectativas de otra.[22] Durante las fusiones y las adquisiciones, los trabajadores suelen sentirse divididos entre su identidad como miembros de la organización original y la identidad de su nueva compañía.[23] También se ha visto que las organizaciones que están estructuradas alrededor de operaciones multinacionales conducen a una doble identificación, donde los empleados deben distinguir entre la división local y la organización a nivel internacional.[24]

Experimento de la prisión de Zimbardo Hace algunos años, Philip Zimbardo, psicólogo de Stanford University, y sus colaboradores llevaron a cabo uno de los experimentos más esclarecedores sobre los roles y la identidad.[25] Crearon una "prisión" en los sótanos del edificio de psicología de Stanford y por $15 diarios contrataron a dos docenas de estudiantes con estabilidad emocional, salud física y respetuosos de la ley, quienes habían obtenido una calificación "promedio normal" en pruebas exhaustivas de personalidad. A los estudiantes se les asignó al azar el rol de "guardia" o de "prisionero", y se establecieron algunas reglas básicas.

Les tomó poco tiempo a los "prisioneros" acatar la jerarquía de autoridad de los "guardias" y a estos ajustarse a sus nuevos roles de autoridad. En congruencia con la teoría de la identidad social, los guardias empezaron a considerar a los prisioneros como un grupo externo negativo y, por los comentarios que hicieron a los investigadores, revelaron que habían desarrollado estereotipos sobre la personalidad "típica" de un prisionero. Después de que los guardias reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Cualquier cosa que los guardias "ordenaran", los prisioneros la obedecían. En realidad estos comenzaron a pensar y actuar como si fueran inferiores e impotentes, como se lo recordaban los guardias de manera constante. Y cada guardia, en cierto momento de la simulación, adoptó una conducta abusiva y autoritaria. Uno de ellos dijo, "estaba sorprendido de mí mismo [...] Los obligué a que se insultaran unos a otros y a que limpiaran los baños con las manos. Prácticamente consideraba a los prisioneros como ganado y pensaba: 'Tengo que vigilarlos por si intentan algo'". De manera sorprendente, durante todo el experimento incluso después de varios días de abuso ninguno de los prisioneros dijo: "Detengan esto. Soy un estudiante igual que tú. Tan solo se trata de un experimento".

La simulación en realidad resultó *demasiado exitosa* para demostrar la rapidez con que los individuos aprenden roles nuevos. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de únicamente seis días, debido a las reacciones patológicas de los participantes. Y hay que recordar que eran individuos elegidos precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Qué se concluiría de la simulación de esa cárcel? Igual que todos nosotros, quienes participaron en el experimento habían aprendido conceptos estereotipados sobre los roles de los guardias y los prisioneros en los medios de comunicación masiva, así como por sus propias experiencias en relaciones de poder e impotencia vividas en el hogar (padre-hijo), la escuela (profesor-estudiante) y otros contextos. Estos antecedentes les permitieron adoptar con rapidez roles que diferían mucho de su personalidad y, sin antecedentes de patología o capacitación en los roles que estaban interpretando, adoptaron formas extremas de conducta consistentes con dichos roles.

Un *reality* de televisión realizado por la BBC, donde se utilizó el escenario de una prisión simulada menos realista, dio algunas explicaciones para los resultados.[26] Los

expectativas del rol *Lo que otros piensan acerca de cómo debería actuar un individuo en una situación dada.*

contrato psicológico *Acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del trabajador y a la inversa.*

conflicto de roles *Situación en la cual un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.*

resultados fueron muy diferentes de los del experimento de Stanford. Los "guardias" exhibieron una conducta mucho más cuidadosa y su trato agresivo hacia los "prisioneros" fue más limitado. Con frecuencia expresaban su preocupación por la forma en que se podrían percibir sus actos. En resumen, no asumieron sus roles por completo, quizá debido a que sabían que su comportamiento estaba siendo observado por millones de televidentes. Debido a que los "prisioneros" compartieron una mayor identidad, se observó un mayor apoyo entre sí, además de que se desarrolló un sistema igualitario entre ellos y los guardias. Philip Zimbardo afirma que el estudio de la BBC no es una réplica de su estudio por varias razones, aunque reconoce que los resultados demuestran que los guardias y los prisioneros actúan de forma distinta cuando se les vigila en forma estrecha. Los resultados sugieren que los roles de abuso se pueden imitar cuando los individuos están conscientes de su conducta.



¿Confío en los demás?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.3 (Do I Trust Others?). También revise la actividad II.B.4 (Do Others See Me as Trusting?).

Segunda propiedad de los grupos: Las normas

4 Demostrar cómo influyen las normas y el estatus en el comportamiento de un individuo.

¿Se ha dado cuenta usted de que los jugadores de golf no hablan mientras sus rivales preparan el tiro o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? Esto se debe a las normas.

Todos los grupos establecen **normas**, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Los grupos, las comunidades y las sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen.[27]

Las normas cubren casi todos los aspectos de la conducta de los grupos.[28] Tal vez la más común sea la *norma de desempeño*, que ofrece a sus miembros indicios específicos sobre la intensidad con que deberían trabajar, qué nivel de producción hay que lograr, cómo se tiene que realizar el trabajo, cuál es el nivel de tardanza adecuado, etcétera. Estas normas son sumamente poderosas y son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de desempeño basado únicamente en las habilidades y en el nivel de la motivación personal. Otros tipos de normas son las *normas de presentación* (por ejemplo, vestimenta y reglas implícitas acerca de cuando parecer ocupado), *normas de acuerdo social* (por ejemplo, con cuáles miembros del grupo almorzar o con quiénes hacer amigos en el trabajo o fuera de este), y *normas de asignación de recursos* (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o el equipo).

Los estudios Hawthorne No fue sino hasta inicios de la década de 1930 que se logró entender cabalmente la influencia de las normas sobre el comportamiento de los trabajadores, gracias a los estudios realizados entre 1924 y 1932 en la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago.[29]

Los investigadores de Hawthorne comenzaron estudiando la relación entre el ambiente físico y la productividad. Conforme incrementaron el nivel de luz en el grupo experimental de trabajadores, hubo un aumento en la producción de esa unidad y del grupo de control. Sin embargo, para su sorpresa, conforme redujeron el nivel de luz en el grupo experimental, la productividad continuó aumentando en ambos grupos. De hecho, en el grupo experimental la productividad tan solo disminuyó cuando la intensidad de la luz se redujo hasta simular la luz reflejada por la luna.

En un seguimiento, los investigadores empezaron un segundo conjunto de experimentos en Western Electric. Del equipo de trabajo principal, aislaron a un pequeño grupo de mujeres que se dedicaban a armar relevadores telefónicos, para observar su conducta con mayor detalle. Las observaciones, que cubrieron un periodo de varios años, revelaron que la producción de este pequeño grupo aumen-

A partir de los estudios Hawthorne, los investigadores obtuvieron información valiosa sobre la manera en que las normas grupales afectan el comportamiento individual. Observaron que un grupo de trabajadores determinaba el nivel de producción que era justo y establecía normas para las aportaciones individuales que conformaban la producción. Para hacer cumplir las normas del grupo, los trabajadores utilizaban el sarcasmo, el ridículo e incluso la fuerza física, con la finalidad de influir en los comportamientos individuales que no resultaban aceptables para el grupo. Los investigadores también observaron que el dinero no era un factor tan importante en la producción como los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo.



Fuente: Fábrica Hawthorne Works de Morton College.

taba de manera constante. El número de inasistencias por motivos personales y por enfermedad fue de aproximadamente una tercera parte de las registradas por las mujeres en el departamento de producción regular. Se hizo evidente que el desempeño de este grupo se veía muy influido por su estatus de ser un grupo "especial". Estas mujeres pensaban que estar en el grupo experimental era divertido, que pertenecían a un grupo de élite y que la gerencia se preocupaba por sus intereses al hacerlas partícipes del experimento. En esencia, los trabajadores en los dos experimentos, el de iluminación y el de la sala de pruebas de montaje, reaccionaron ante la mayor atención que recibían.

Se efectuó un tercer estudio en la sala de observación del banco de cables, con la finalidad de evaluar el efecto de un sofisticado plan de remuneración por incentivos. El descubrimiento más importante del estudio fue que los trabajadores no maximizaban individualmente su producción, sino que esta estaba controlada por cierta norma del grupo que determinaba lo que era adecuado para una jornada. Las entrevistas determinaron que el grupo operaba por debajo de su capacidad y nivelaba la producción para protegerse a sí mismo. Los miembros tenían miedo de que si incrementaban en forma significativa lo que producían, se recortara la tasa unitaria de incentivos, aumentaría la producción diaria esperada, habría despidos o reprimendas para los trabajadores menos productivos. Por lo tanto, el grupo estableció su idea de lo que era una producción justa: ni mucho, ni poco. Los miembros se ayudaban entre sí para asegurarse de que sus reportes estuvieran casi nivelados.

Las normas que el grupo estableció incluían varias cuestiones que no se deberían hacer. *No* aumentar la tasa al entregar demasiado trabajo. *No* ser un estafador haciendo muy poco trabajo. *No* delatar a los colegas. ¿Cómo hacía cumplir el grupo estas normas? Sus métodos incluían sarcasmos, motes, el ridículo e incluso golpes físicos en el antebrazo de los miembros que transgredían las normas grupales. Los miembros también sometían al ostracismo a los individuos cuyo comportamiento iba contra los intereses del grupo.

normas *Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros.*

Conformidad Como miembro de un grupo, usted desea ser aceptado por sus miembros, y eso lo hace susceptible a acatar las normas grupales. Una gran cantidad de evidencias sugieren que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros, con el propósito de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal.[30] Hay muchas razones para conformarse, pero investigaciones recientes destacan la importancia de un deseo de formarse percepciones precisas de la realidad con base en el consenso del grupo, de forjar relaciones sociales significativas con otras personas y de mantener un autoconcepto favorable.

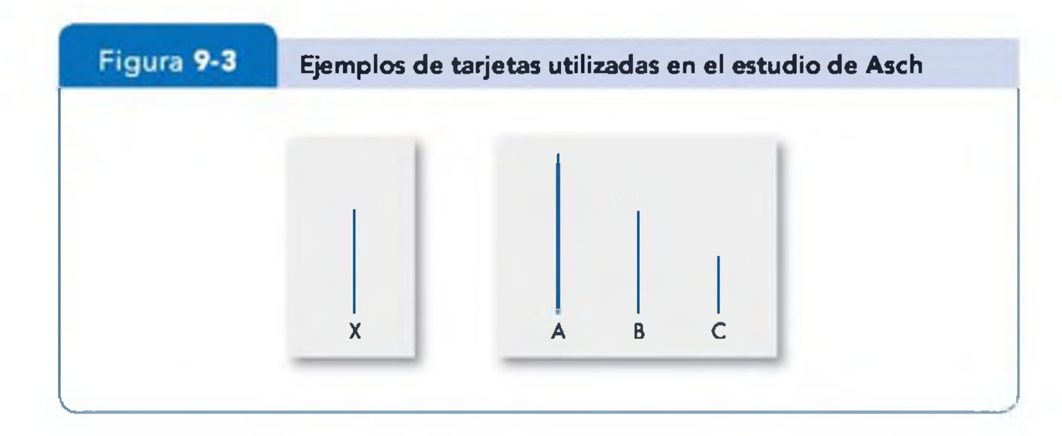
El efecto que pueden tener las presiones del grupo para **conformarse** en el juicio de uno de sus miembros fue demostrado en los estudios clásicos de Solomon Asch.[31] Este investigador formó grupos de siete u ocho personas, a quienes se les pidió que compararan dos tarjetas sostenidas por el experimentador. En una de las tarjetas había una línea, y la otra tenía tres líneas de diferente longitud; una de las líneas era idéntica a la que aparecía en la primera tarjeta, como se ilustra en la figura 9-3. La diferencia en la longitud de las líneas era muy evidente; de hecho, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían errores menos del 1 por ciento de las veces, al decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la de la otra tarjeta. Pero, ¿qué pasaría si los miembros del grupo comenzaran a dar respuestas incorrectas? ¿Las presiones para conformarse causarían que un sujeto crédulo (SC) cambiara su respuesta? Asch organizó al grupo de modo que solo el SC ignorara que el experimento estaba arreglado. El orden en que se sentaban estaba predeterminado, de manera que el SC fuera el último en anunciar su decisión.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios que coincidían, pues todos los sujetos dieron las respuestas correctas. Pero en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta evidentemente errónea —por ejemplo, decir "C" en la figura 9-3. El siguiente sujeto dio la misma respuesta errónea y lo mismo hicieron los demás. Ahora el SC se enfrentaba al siguiente dilema: anunciar públicamente una percepción que difiere de la posición ya anunciada por los demás integrantes del grupo, o bien, dar una respuesta incorrecta para coincidir con los demás.

Los resultados de muchos experimentos y ensayos demostraron que 75 por ciento de los sujetos dieron al menos una respuesta de conformidad —es decir, que sabían que era errónea pero era consistente con las respuestas de los otros miembros del grupo— y el individuo promedio dio respuestas incorrectas 37 por ciento de las veces. ¿Qué conclusión se obtiene de tales resultados? Sugieren que las normas del grupo presionan para conformarse. Como queremos formar parte del grupo, evitamos ser distintos de forma notoria.

Esta investigación se realizó hace más de 50 años. ¿El tiempo habrá alterado la validez de las conclusiones? ¿Y deberíamos considerar que se puede generalizar a todas las culturas? La evidencia indica que los niveles de conformidad se han ido reduciendo de manera estable desde que Asch realizó sus estudios a principios de la década de 1950, y estos resultados *están* relacionados con la cultura.[32] La conformidad con las normas sociales es mayor en las culturas colectivistas, aunque sigue siendo una fuerza poderosa en los grupos de países individualistas.

Figura 9-3 Ejemplos de tarjetas utilizadas en el estudio de Asch



¿Los individuos se conforman por las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Evidentemente no, porque las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían y, en ocasiones, incluso son contradictorias. Entonces, ¿qué hace la gente? Se conforma con los grupos importantes a los que pertenece o desea pertenecer, denominados grupos de referencia. Los **grupos de referencia** son aquellos en los cuales una persona se reconoce como miembro o a los que le gustaría pertenecer, donde conoce a los otros miembros y donde siente que son importantes para ella. Entonces, no todos los grupos imponen a sus miembros las mismas presiones para conformarse.

Comportamiento desviado en el lugar de trabajo LeBron Hunt se siente frustrado debido a que un colega de trabajo constantemente difunde rumores maliciosos e infundados sobre él. Debra Hundley está cansada de que un miembro de su equipo de trabajo, cuando se enfrenta a un problema, manifiesta su frustración con gritos y maldiciones contra ella y otros miembros del equipo. Y Mi-Cha Kim renunció hace poco a su trabajo como higienista dental, debido a que con frecuencia su empleador la acosaba sexualmente.

¿Qué tienen en común estos tres episodios? Representan a empleados expuestos a actos de comportamiento desviado en el lugar de trabajo.[33] El **comportamiento desviado en el lugar de trabajo** (también llamado *comportamiento antisocial* o *hostigamiento laboral*) es una conducta voluntaria que transgrede normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. En la figura 9-4 se observa una tipología de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, con ejemplos de cada uno.

Pocas organizaciones admitirán que generan o permiten condiciones que estimulan y mantienen normas desviadas. Pero existen. En años recientes, los trabajadores informan de un aumento de la rudeza y el desprecio de los jefes y los colaboradores hacia los demás. Casi la mitad de los empleados que han sufrido

Figura 9-4 Tipología del comportamiento desviado en el lugar de trabajo

Categoría	Ejemplos
Producción	Salir temprano Trabajar con lentitud intencionalmente Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje Mentir acerca de las horas laboradas Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismo Hacer chismes y esparcir rumores Culpar a los colegas
Agresión personal	Hostigamiento sexual Abuso verbal Robar a los compañeros

Fuente: Basado en S. L. Robinson y R. J. Bennett, "A Tipology of Deviant Workplace Behaviors. A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 565. Copyright 1995 por Academy of Management (NY); S. H. Appelbaum, G. D. Iaconi y A. Matousek, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", *Corporate Governance* 7, núm. 5 (2007), pp. 586-598; y R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior*. (Wiley, Nueva York: 2004).

conformidad *Ajuste del propio comportamiento para acatar las normas del grupo.*

grupos de referencia *Grupos importantes a los cuales los individuos pertenecen o esperan pertenecer, y cuyas normas es probable que obedezcan.*

comportamiento desviado en el lugar de trabajo *Conducta voluntaria que contraviene las normas organizacionales importantes y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. También se le llama comportamiento antisocial u hostigamiento laboral.*

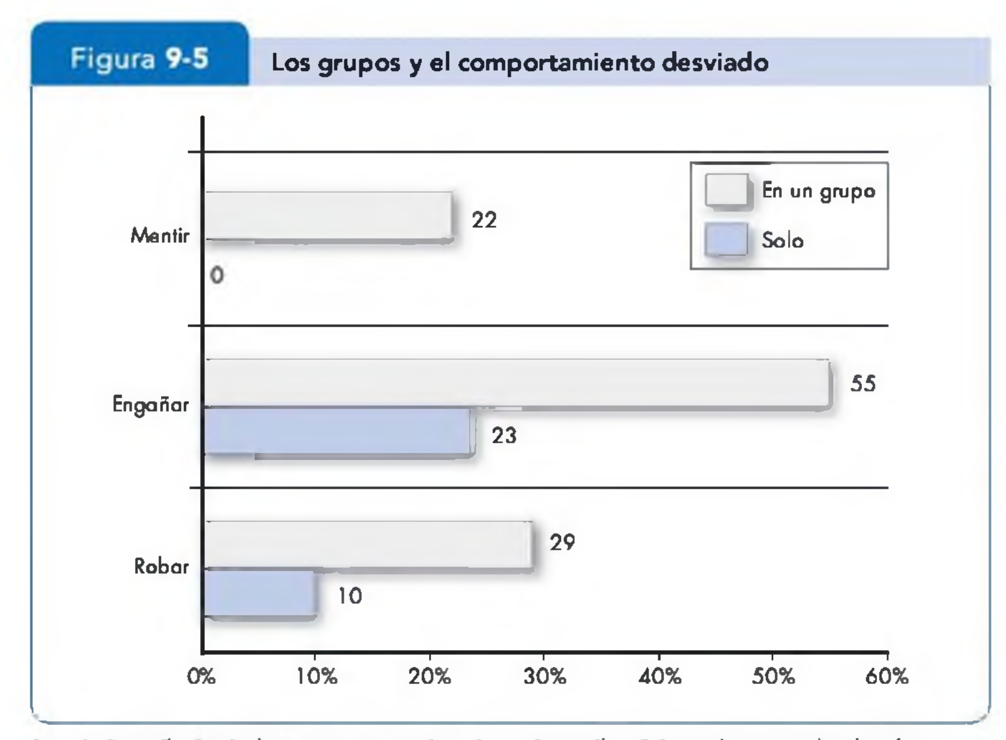
ese acoso informan que los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y 12 por ciento realmente renuncia por ello.[34] Un estudio de casi 1,500 individuos reveló que, además de aumentar las intenciones de rotación, el acoso laboral incrementó los informes de estrés psicológico y de enfermedades físicas.[35]

Como las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales están determinadas por el contexto del grupo donde trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento desviado en el lugar de trabajo tiene mayores probabilidades de proliferar si es apoyado por las normas grupales.[36] Los empleados que en el trabajo o fuera de él socializan con quienes se ausentan con frecuencia del trabajo son más proclives a ausentarse también.[37] Para los gerentes, esto significa que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, es muy probable que se vean afectadas negativamente la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados.

¿Qué consecuencias tiene el comportamiento desviado para los equipos? Algunas investigaciones sugieren que en un grupo con altos niveles de conductas disfuncionales, ocurre una reacción en cadena.[38] El proceso inicia con comportamientos negativos como eludir y menospreciar a los compañeros de trabajo, o mostrarse poco cooperativo en general. Como resultado de tales conductas, el equipo en conjunto empieza a tener estados de ánimo negativos, los cuales provocan luego una mala coordinación de los esfuerzos y un menor desempeño del grupo, sobre todo cuando existe una gran cantidad de comunicación no verbal negativa entre los miembros.

Un estudio sugiere que quienes trabajan en grupo son más proclives a mentir, engañar y robar, que los individuos que trabajan solos. Como se muestra en la figura 9-5, dicho estudio revela que nadie que trabajara solo mentía, aunque lo hizo el 22 por ciento de las personas que trabajaban en grupos. Además, era más probable que hicieran trampa en una tarea (55 por ciento frente al 23 por ciento de quienes trabajan solos) y a robar (29 por ciento frente al 10 por ciento de quienes trabajan solos).[39] Los grupos ofrecen un escudo de anonimato, de modo que alguien que en condiciones normales tendría miedo de ser atrapado, confiaría en el hecho de que otros miembros del grupo tendrían la misma oportunidad o razón para hacerlo, creando así un falso sentido de confianza que podría generar una conducta más agresiva. Así, el comportamiento desviado depende de las normas aceptadas del grupo —o incluso si un individuo forma parte de un grupo.[40]

Figura 9-5 Los grupos y el comportamiento desviado



Fuente: De "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups" por A. Erez, H. Elms y E. Fong, trabajo presentado en la conferencia anual European Business Ethics Network, en Budapest el 30 de agosto de 2003. Reproducido con autorización del autor.

Tercera propiedad de los grupos: El estatus

Estatus El **estatus** —es decir, una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros— existe en cualquier sociedad. Incluso el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

¿Qué determina el estatus? De acuerdo con la **teoría de las características del estatus**, este se deriva de tres fuentes:[41]

1. **El poder que un individuo ejerce sobre los demás.** Debido a que es muy probable que controlen los recursos del grupo, quienes controlan los resultados tienden a ser percibidos con un estatus elevado.
2. **La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.** La gente cuyas contribuciones son fundamentales para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado. Por ejemplo, se piensa que Kobe Bryant, estrella de la NBA, tiene mucho más influencia sobre las decisiones de los jugadores que sus entrenadores (¡aunque no tanto como Bryant quisiera!).
3. **Características personales del individuo.** Alguien con características individuales que el grupo considera positivas (buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable) suele tener un estatus más alto que alguien con menores atributos valorados.

El estatus y las normas El estatus tiene ciertos efectos interesantes sobre el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Los individuos de estatus alto con frecuencia tienen más libertad para apartarse de las normas que los otros integrantes del grupo.[42] Los médicos se resisten activamente a obedecer las decisiones administrativas hechas por empleados de bajo nivel de las compañías de seguros.[43]



Fuente: Erika Schultz/MCT/Newscom.

Recibir un delantal color café por ser el ganador de la Ambassador Cup de Starbucks es un símbolo de estatus alto. La compañía organiza los concursos de la Ambassador Cup en todo el mundo, algunos regionales y otros nacionales, para determinar cuáles empleados son los expertos en el café o "embajadores". Las competencias consisten en preparar bebidas de café, en identificar clases de café en pruebas a ciegas de sabor, y en evaluar los conocimientos de los concursantes sobre Starbucks y sobre diferentes aspectos de la industria cafetalera como las regiones de cultivo, los procesos de tostado, la compra y las prácticas de comercio justo. Ganar un delantal color café significa poseer el mayor nivel de conocimientos sobre el café. En esta fotografía se observan embajadores del café que recibieron delantales color café durante una competencia en las oficinas centrales de Starbucks.

estatus *Posición o rango definido socialmente que los demás dan a los grupos o a sus miembros.*

teoría de las características del estatus *Perspectiva que señala que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías dentro de los grupos.*

Los individuos con alto estatus también son más capaces de resistir las presiones para conformarse que sus colegas con menor estatus. Un individuo que es muy valorado por el grupo, pero que no necesita o no le interesan las recompensas sociales del grupo, es especialmente capaz de ignorar las normas de conformidad.[44]

Estos hallazgos explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen indiferentes a las normas sociales y de la apariencia que restringen a sus colegas. Como individuos de alto estatus, se les brinda un mayor rango de discreción, siempre y cuando sus actividades no afecten drásticamente el logro de las metas del grupo.[45]

Estatus e interacción grupal Las personas con un estatus elevado tienden a ser los miembros más asertivos del grupo.[46] Hablan más a menudo, critican más, dan más órdenes e interrumpen con mayor frecuencia a los demás. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y la creatividad en los grupos, ya que los miembros con menor estatus suelen participar de forma menos activa en las discusiones grupales. Cuando tienen experiencia y puntos de vista que podrían ayudar al grupo, el hecho de no utilizarlos reduce su desempeño general.

Desigualdad en el estatus Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa. La percepción de desigualdad causa desequilibrio, y esto inspira diversas clases de comportamiento correctivo. Los grupos jerárquicos pueden causar resentimiento entre los individuos que se encuentran en el extremo más bajo del continuo del estatus. Grandes diferencias en el estatus dentro de los grupos también se asocian con un menor desempeño individual, salud más precaria y mayores intenciones de abandonar el grupo.[47]

El concepto de equidad que se presentó en el capítulo 6 también se aplica al estatus. Los individuos esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre. Si Dana y Anne son dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital y está claro que la primera tiene más antigüedad y mejor preparación, Anne considerará la selección de Dana como algo equitativo. No obstante, si se elige a Anne porque es la nuera del director del hospital, Dana pensara que se cometió una injusticia.

Por lo general, dentro de los grupos existe acuerdo sobre los criterios de estatus, de manera que suele haber una gran coincidencia en el estatus que se asigna en el grupo a los individuos. Los gerentes que ocupan puestos centrales de sus redes sociales suelen tener un estatus más alto a los ojos de sus subalternos, y esta posición se traduce en una mayor influencia sobre el funcionamiento del grupo.[48] Sin embargo, las personas podrían enfrentar conflictos cuando se mueven en grupos que tienen diferentes criterios de estatus, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen orígenes heterogéneos. Los ejecutivos de negocios suelen utilizar su ingreso personal o la tasa de crecimiento de sus compañías para determinar su estatus. Los funcionarios gubernamentales emplean el tamaño de sus presupuestos y los obreros recurren a su antigüedad en el puesto de trabajo. En los grupos heterogéneos o cuando estos deben ser independientes, las diferencias de estatus podrían iniciar un conflicto, mientras el grupo trata de reconciliar y armonizar las distintas jerarquías. Como veremos en el capítulo 10, esto se convierte en un problema cuando la gerencia crea equipos de empleados con diversas funciones.

¿Las diferencias culturales influyen en el estatus y los criterios que lo crean? La respuesta es un "sí" rotundo.[49] Los franceses son individuos muy conscientes del estatus; los latinoamericanos y los asiáticos derivan el estatus de la posición en la familia y de los roles formales en las organizaciones. En Estados Unidos y Australia, es más común que el estatus dependa de los logros.[50]

Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño

5 Demostrar cómo el tamaño de un grupo afecta al desempeño de este.

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es afirmativa, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos.[51] Sin embargo, si se trata de resolver problemas, de manera consistente los grupos grandes lo hacen

mejor que sus contrapartes más pequeñas.[52] Convertir estos resultados en números específicos es más difícil, pero los grupos con 12 o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas. Si la meta consiste en encontrar información sobre hechos, los grupos grandes deberían ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños de más o menos siete miembros son mejores para hacer algo productivo con esa información.

Uno de los hallazgos más importantes relacionado con el tamaño del grupo es la **pereza social**, es decir, la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan solos.[53] Esto contradice directamente la lógica de que la productividad del grupo como un todo debería al menos ser igual a la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

¿El espíritu de equipo estimula el esfuerzo individual y aumenta la productividad general del grupo? A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual y grupal en la actividad de tirar de una cuerda.[54] Esperaba que tres individuos que jalaran juntos ejercerían tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y que ocho individuos harían ocho veces más. Sin embargo, al jalar la cuerda, una sola persona generaba una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona se redujo a 53 kilogramos, y si eran ocho se producían tan solo 31 kilogramos por cada una.

Las réplicas de la investigación de Ringelmann con tareas similares han apoyado sus hallazgos.[55] El desempeño del grupo aumenta de acuerdo con su tamaño, pero la suma de nuevos miembros reduce el rendimientos sobre la productividad. Así que tal vez sea mejor en el sentido de que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de uno de tres, pero disminuye la productividad individual de cada miembro.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que les corresponde. Si usted percibe a los demás como ineptos u holgazanes, puede restablecer la equidad al reducir su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a cierta persona, se oculta la relación entre lo que aporta un individuo y la producción grupal. Entonces, los individuos podrían verse tentados a aprovecharse y avanzar sobre el esfuerzo del grupo. Esto tiene implicaciones relevantes para el CO. Cuando los gerentes utilizan situaciones de esfuerzo colectivo para mejorar el estado de ánimo y el trabajo en equipo, también deben ser capaces de identificar los esfuerzos individuales. De otra manera, tendrán que evaluar las pérdidas potenciales en la productividad debido al uso de grupos, contra el posible incremento en la satisfacción del trabajador.[56]

Parece que la pereza social tiene un sesgo occidental, ya que es consistente con las culturas individualistas, como Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por el interés personal. En cambio, *no* es consistente con las sociedades colectivistas, donde los individuos están motivados por las metas grupales. En investigaciones que compararon a empleados estadounidenses con empleados de la República Popular de China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no se mostraron proclives a la pereza social y, en realidad, se desempeñaron mejor en grupo que solos.

Hay varias formas de evitar la pereza social: **1.** establecer metas grupales para que el grupo tenga un propósito común hacia el cual dirigirse; **2.** incrementar la competencia intergrupal, lo cual también centra al grupo en el objetivo compartido; **3.** realizar evaluación por pares, de modo que cada persona evalúe la contribución de cada una de las otras personas ; **4.** elegir miembros con una motivación elevada y que prefieran trabajar en grupos; y **5.** de ser posible, basar las recompensas grupales, en parte, en las contribuciones individuales de sus miembros.[57] Aunque ninguna fórmula mágica lograría evitar la pereza social en todos los casos, estas medidas deberían ayudar a reducir su efecto.

pereza social *Tendencia mediante la cual los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan de forma individual.*

La pereza social es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando trabajan solos. Los estudios indican que los trabajadores que se observan en la fotografía, y que ensamblan los teléfonos Spice en una fábrica en China, no son proclives a mostrar pereza social. En las sociedades colectivistas, como China e Israel, los empleados en realidad prefieren trabajar en equipo y se sienten motivados por las metas grupales. Sin embargo, la pereza social es más común en sociedades individualistas, como Estados Unidos y Canadá, donde prevalece un interés individual.



Fuente: Str/Stringer/Getty Images.

Quinta propiedad de los grupos: La cohesión

6 Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.

Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o bien, porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción, o porque las amenazas externas acercan a sus miembros.

La cohesión afecta la productividad de los grupos.[58] Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas grupales relacionadas con el desempeño.[59] Por ejemplo, si existen normas claras sobre la calidad, la producción y la cooperación con individuos externos, un grupo cohesivo será más productivo que un grupo con menos cohesión. Sin embargo, cuando hay un alto nivel de cohesión pero pocas normas de desempeño, la productividad será reducida. Si la cohesión es baja y existen normas claras de desempeño, la productividad aumenta, pero menos que en la situación en que existe tanto mucha cohesión como normas claras. Cuando hay poca cohesión y pocas normas para el desempeño, la productividad tenderá a caer en un rango de bajo a moderado. Estas conclusiones se resumen en la figura 9-6.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? **1.** reducir el tamaño del grupo, **2.** fomentar el acuerdo con las metas del grupo, **3.** incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos, **4.** aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para pertenecer al mismo, **5.** estimular la competencia con otros grupos, **6.** recompensar al grupo, más que a cada miembro, y **7.** aislar físicamente al grupo.[60]

Sexta propiedad de los grupos: La diversidad

La última propiedad de los grupos que aquí se considera es la **diversidad** en la membresía grupal, es decir, qué tanto se asemejan o difieren entre sí los integrantes del grupo. Se han hecho muchas investigaciones sobre la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos. Algunos se refieren a la diversidad cultural, y otros a las diferencias raciales, de género, etcétera. En general, los estudios han revelado tanto beneficios como desventajas en los grupos diversos.

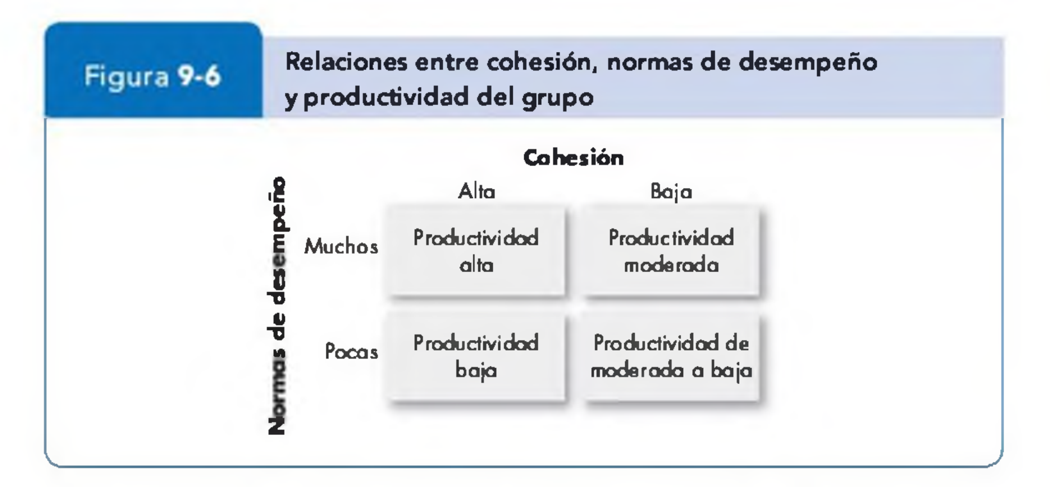
Al parecer, la diversidad aumenta el conflicto grupal, sobre todo en las primeras etapas de su formación, lo cual a menudo afecta negativamente el estado de ánimo de sus integrantes e incrementa la tasa de deserción. Un estudio comparó grupos que eran culturalmente diversos (compuestos de personas de distintos países) y homogéneos (compuestos de individuos del mismo país). En un ejercicio de supervivencia en un lugar inhóspito (no muy diferente del ejercicio práctico que se incluye

Encuesta de CO A menudo es irritante trabajar con otras personas



Muestra nacional de 1,836 adultos, empleados de una oficina en el Reino Unido.
Fuente: "The Office-An Annoying Workplace", Opinium Research LLP (24 de febrero de 2010), descargado el 26 de mayo de 2011 de http://news.opinium.co.uk.
Se reproduce con autorización de The Gallup Organization.

Figura 9-6 Relaciones entre cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo



al final de este capítulo), los grupos tuvieron un desempeño similar, pero los que eran diversos reportaron sentirse menos satisfechos, menos cohesivos y con más conflictos.[61] Otra investigación examinó el efecto que tenía el cargo en el desempeño de 67 grupos de investigación y desarrollo en ingeniería.[62] Cuando la mayoría de los integrantes tenían un cargo aproximadamente del mismo nivel, el desempeño fue elevado, pero cuanto mayor era la diferencia en el cargo, el desempeño se reducía. Se observó una variable importante: mayores niveles de diversidad en el cargo no se relacionaron con un menor desempeño en los grupos, cuando había prácticas eficaces de recursos humanos orientadas al trabajo en equipo. Los equipos donde los valores y las opiniones de los miembros difieren tienden a experimentar más conflictos, pero los líderes que pueden lograr que el grupo se concentre en la tarea y

cohesión *Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.*

diversidad *Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí.*

que fomentan el aprendizaje grupal son capaces de reducir esos conflictos, así como de estimular la discusión de los problemas en el grupo.[63] Parece que la diversidad puede socavar el desempeño, incluso en los equipos creativos, pero un liderazgo y apoyo organizacionales adecuados suelen reducir tales problemas.

Sin embargo, los grupos con características culturales y demográficas diversas se desempeñan mejor con el paso del tiempo si logran superar sus conflictos iniciales. ¿Por qué?

La diversidad de nivel superficial (en características observables como origen nacional, raza y género) alerta a las personas de una posible diversidad de nivel profundo (en actitudes, valores y opiniones esenciales). Un investigador argumenta que "la mera presencia de la diversidad que se puede observar, como la raza o el género de una persona, en realidad indica a un equipo que es probable que existan diferencias de opinión".[64] Aun cuando dichas diferencias pueden generar conflictos, también podrían brindar la oportunidad de resolver problemas de formas únicas.

Un estudio sobre el comportamiento de los jurados encontró que los jurados diversos son más propensos a deliberar durante más tiempo, a compartir más información y a cometer menos errores fácticos al analizar las evidencias. Dos estudios de grupos de estudiantes de una maestría en administración encontraron que la diversidad de nivel superficial producía mayor apertura incluso sin la diversidad de nivel profundo. En este caso, es probable que la diversidad de nivel superficial indique de manera inconsciente a los miembros del equipo que deben tener mentes más abiertas.[65]

El impacto de la diversidad sobre los grupos es contradictorio. No es sencillo pertenecer a un grupo diverso en el corto plazo. No obstante, si los miembros pueden superar sus diferencias, con el tiempo la diversidad puede ayudarlos a ser más abiertos, más creativos y a desempeñarse mejor. Sin embargo, es posible que los efectos positivos no sean muy notorios. Como se concluyó en una revisión, "el caso de la diversidad en los negocios (en términos de resultados económicos demostrables) sigue siendo difícil de sustentar con base en la investigación existente".[66]

Toma de decisiones grupal

7 Entender las implicaciones de la diversidad para la eficacia de los grupos.

Desde hace mucho tiempo, la creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas piensan mejor que una ha sido aceptada como un componente fundamental del sistema judicial en Estados Unidos y muchos otros países. En la actualidad, muchas de las decisiones en las organizaciones las toman grupos, equipos o comités.[67]

Grupos e individuos

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, ¿pero es preferible utilizar decisiones grupales que las decisiones tomadas por un solo individuo? La respuesta depende de varios factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.[68]

Fortalezas en la toma de decisiones grupal Los grupos generan *información y conocimientos más completos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportaciones y logran que el proceso de decisión sea más heterogéneo. Ofrecen *puntos de vista más diversos*, y esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos permiten una mayor *aceptación de la solución*. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones tienen mayores probabilidades de apoyar de manera entusiasta la decisión y animar a los demás a aceptarla.

Debilidades en la toma de decisiones grupal La toma de decisiones grupal consume más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución. Asimismo, existen *presiones para conformarse*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados valiosos para el grupo podría desanimar cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden estar *dominadas por uno o algunos*

¡Globalización!

Formación de equipos internacionales en un mundo virtual

Conforme más organizaciones se convierten en entidades globales, aumenta la necesidad de trabajar en grupos que colaboren desde diferentes países. Los avances tecnológicos que han acompañado la globalización nos conducen a un nuevo tipo de relación laboral: los *equipos globales virtuales*. Se trata de grupos de individuos que trabajan en conjunto desde diferentes países a través de medios de comunicación electrónicos. Ingenieros de Alemania pueden comunicarse con equipos de producción ubicados en China, para producir componentes que serán armados y vendidos por miembros del equipo en Canadá. Aunque algunos equipos globales llegan a conocerse en persona, es común que gerentes con diferentes localizaciones geográficas colaboren de manera virtual.

Los equipos globales virtuales tienen algunas desventajas. Los equipos tradicionales ofrecen múltiples oportunidades para trabajar de forma estrecha con colegas y para desarrollar relaciones personales cercanas que facilitan el desempeño. Para ser eficaces, los equipos virtuales necesitan facilitar tales relaciones, a pesar de enfrentar numerosas barreras. Es fácil malinterpretar los mensajes al carecer de indicios como la expresión facial y el tono de voz, y tales problemas suelen ser aún más pronunciados entre individuos de diferentes orígenes culturales.

Entonces, ¿de qué manera los equipos globales virtuales pueden ser más eficaces? Alcoa encontró que era importante desarrollar rutinas de reunión habituales para facilitar la colaboración. Los grupos también fueron animados a revisar el progreso de su equipo y de otros equipos con la finalidad de identificar "pautas a seguir" que funcionarán en diversas situaciones. A nadie sorprende que los altos niveles de comunicación y cohesión entre los miembros de los equipos globales virtuales estén relacionados con metas de desempeño comunes, que a su vez conducen a un mejor desempeño. Sorprendentemente, los esfuerzos de los líderes por desarrollar relaciones personales inspiradoras ayudan también a los equipos que no se reúnen cara a cara.

Aunque los equipos globales virtuales enfrentan muchos desafíos, las compañías que los utilizan de manera efectiva pueden obtener enormes recompensas mediante los diversos conocimientos que adquieren.

Fuentes: Basado en A. Foshi, M. B. Lazarova y H. Liao. "Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams", *Organization Science* 20, núm. 1 (2009), pp. 240-252; J. Cordery, C. Soo, B. Kirkman, B. Rosen y J. Mathieu, "Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa", *Organizational Dynamics* 38, núm. 3 (2009), pp. 204-216; y R. L. Algesheimer, U. M. Dholakia y C. Gurau, "Virtual Team Performance in a Highly Competitive Environment", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (2011), pp. 161-190.

miembros. Si se trata de miembros con una habilidad media o baja, la eficacia general del grupo se vería afectada. Por último, las decisiones del grupo tienen una *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual, es muy claro quién es el responsable del resultado final; en cambio, en una decisión grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

Eficacia y eficiencia El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. Las decisiones grupales por lo general son más *exactas* que las del individuo promedio de un grupo, pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado.[69] En términos de *rapidez*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más efectivos que los individuos. Y si eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo.[70]

Sin embargo, no podemos considerar la eficacia sin evaluar también la eficiencia. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo aborda el mismo problema. Las excepciones tienden a ser los casos en que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome solo la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con otras personas. Entonces, para decidir si se emplean grupos, los gerentes tienen que evaluar si el incremento en la eficacia es más que suficiente para compensar la reducción de la eficiencia.

Resumen Entonces, los grupos son un vehículo excelente para realizar muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones, además de que ofrecen fuentes amplias y profundas para recabar información. Si los miembros del grupo tienen orígenes diversos, las alternativas generadas serán más amplias y el análisis será más crítico. Cuando se llega a un acuerdo sobre la solución final, en un grupo son más las

¿Mito o ciencia?

"Los asiáticos tienen menos sesgos endogrupales que los estadounidenses"

Esta afirmación es verdadera, pero primero revisemos el significado del sesgo endogrupal.

Cuando los individuos forman grupos, los integrantes suelen exhibir un *sesgo endogrupal*, es decir, tienden a favorecer a los miembros de su grupo sin importar si lo merecen. Algunas de las causas del sesgo endogrupal que se han investigado son la raza, el género y la nacionalidad. Sin embargo, casi cualquier identidad puede activar este tipo de sesgo, aun cuando los individuos sean asignados al azar a los grupos y se les proporcione una identidad grupal ("leones", "osos", etcétera).

El sesgo endogrupal ocurre porque cuando la identidad del grupo es relevante para las personas —lo cual sucede con frecuencia— suelen simplificar las cosas: se ven a sí mismas más similares a los otros miembros del grupo y menos similares a los individuos externos, de lo que la realidad indica.

Investigaciones recientes señalan que los asiáticos manifiestan menos sesgo endogrupal que los estadounidenses. En un estudio se pidió a estudiantes chinos de la Universidad de Pekín y a estudiantes estadounidenses de la Universidad de California, en Berkeley, que determinaran el grado en que un conjunto de 16 características favorables y desfavorables (inteligente/tonto, leal/poco confiables) describían a su familiar más cercano. Los estudiantes chinos lo describieron de manera significativamente menos favorable que los estadounidenses. En otro estudio, cuando se pidió a individuos chinos y estadounidenses que evaluaran los estereotipos culturales de los chinos y los estadounidenses en general (inteligente, trabajador, líder, entre otros), los segundos eran más proclives a favorecer a su grupo que los primeros.

¿Por qué parece que los asiáticos demuestran menos sesgo endogrupal? Una posible explicación es que los asiáticos obtienen mayores puntuaciones en la *dialéctica* —la tendencia a sentirse más cómodos ante la contradicción (yin y yang), el cambio (nada es permanente) y el holismo (todo tiene aspectos buenos y malos). Como señala un estudiante chino: "Si me pregunta acerca de la política, la cultura y las personas en China, podría pasarme horas hablando de todo lo negativo. No obstante, amo a ese país". Es probable que esta tendencia ayude a los asiáticos a ver los aspectos buenos y malos de sus propios grupos.

Fuentes: C. Ma-Kellams, J. Spencer-Rodgers y K. Peng, "I Am Against Us? Unpacking Cultural Differences in Ingroup Favoritism Via Dialecticism", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 1 (2011), pp. 15-27; A. E. "Giannakakis e I. Fritsche, "Social Identities, Group Norms, and Threat: On the Malleability of Ingroup Bias", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 1 (2011), pp. 82-93; y T. E. DiDonato, J. Ullrich y J. I. Krueger, "Social Perception as Induction and Inference: An Integrative Model of Intergroup Differentiation, Ingroup Favoritism, and Differential Accuracy", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2011), pp. 66-83.

personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, esas ventajas pueden ser insuficientes por el tiempo que requieren las decisiones grupales, por los conflictos internos que generan y por las presiones que generan para conformarse. Por lo tanto, en algunos casos puede esperarse que los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Dos fenómenos derivados de la toma de decisiones en grupo tienen el potencial de afectar su capacidad para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a soluciones de alta calidad.

El primer fenómeno, llamado **pensamiento de grupo**, se relaciona con las normas y describe situaciones en las cuales las presiones del grupo para conformarse lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son poco comunes, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y entorpece drásticamente su desempeño. El segundo fenómeno es **desplazamiento del grupo**, que describe la tendencia de los miembros del grupo a exagerar sus posturas iniciales, cuando analizan un conjunto dado de alternativas para llegar a una solución. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que el sesgo es conservador; en tanto que en otras circunstancias los grupos tienden hacia un desplazamiento riesgoso. A continuación veremos cada uno de los fenómenos con mayor detalle.

Pensamiento de grupo ¿Alguna vez usted deseó decir algo en una reunión, en el salón de clases o en un grupo informal pero decidió no hacerlo? Una razón podría ser la timidez, o tal vez fue víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando la norma para el consenso disuade la evaluación realista de otras alternativas, así como la expresión completa de puntos de vista desviados, minoritarios o

impopulares. La eficiencia mental, la prueba de realidad y el juicio moral del individuo se deterioran como resultado de las presiones del grupo.[71]

Todos hemos visto los síntomas del pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia que se haga a las suposiciones que mantienen. No importa lo fuerte que sean las evidencias que contradigan sus suposiciones básicas, su comportamiento las refuerza.
2. Los integrantes aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas momentáneas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que dan apoyo a la alternativa que prefiere la mayoría.
3. Los miembros con dudas o puntos de vista distintos tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso grupal, al no expresar sus dudas e incluso al minimizar la importancia que tienen.
4. Existe la ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se considera que está totalmente de acuerdo. La abstención se convierte en un voto "a favor".[72]

Parece que el pensamiento de grupo coincide ampliamente con las conclusiones que obtuvo Solomon Asch de sus experimentos, con una sola diferencia: los individuos que tienen una posición diferente de la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ocultar o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Como miembros de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo —ser una parte positiva del grupo— que en ser una fuerza destructiva, aun si la alteración fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones grupales. Los grupos que se concentran más en el desempeño que en el aprendizaje son muy vulnerables al pensamiento de grupo y a tratar de eliminar las opiniones de los individuos que no coinciden con la mayoría.[73]

¿El pensamiento de grupo afecta a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando el grupo presenta una identidad clara, cuando sus miembros tienen una imagen positiva del grupo que desean proteger y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva para esa imagen positiva.[74] Por ello, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo de supresión de la disidencia, sino un medio para que un grupo proteja su imagen positiva. Un estudio también demostró que los individuos afectados por el pensamiento de grupo se sentían más confiados con su curso de acción desde el comienzo.[75] Los grupos que creen firmemente que tomaron la decisión correcta son más proclives a suprimir la disidencia y a estimular la conformidad, que los grupos que se muestran más escépticos sobre sus decisiones.

¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el pensamiento de grupo?[76] En primer lugar, vigilar el tamaño del grupo. La gente se vuelve más temerosa y titubeante conforme aumenta el tamaño de su grupo, y aunque no existe un número mágico que elimine al pensamiento de grupo, es probable que los individuos se sientan menos responsables personalmente cuando los grupos rebasan los 10 integrantes. Los gerentes también deberían estimular a los líderes para que sean imparciales. Los líderes tienen que buscar activamente aportaciones de todos los miembros, y evitar expresar sus propias opiniones, sobre todo en las primeras etapas de la deliberación. Asimismo, los gerentes deben designar a uno de los miembros para que interprete el papel de abogado del diablo, y desafíe abiertamente la postura de la mayoría y ofrezca puntos de vista divergentes. Otra sugerencia consiste en usar ejercicios que estimulen la discusión dinámica de diversas alternativas sin amenazar al grupo ni intensificar la protección de la identidad. Se podría solicitar a los miembros que pospongan el análisis de las ganancias potenciales, y que hablen primero de los riesgos o peligros que implicaría una decisión. Al hacer

pensamiento de grupo *Fenómeno en el cual la norma de consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.*

desplazamiento del grupo *Cambio entre la decisión de un grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada, pero generalmente representa una versión más extrema de la postura original del grupo.*

Dilema ético

¿Debería utilizar la presión de los miembros del grupo?

Todos hemos experimentado la presión de los colegas y, en ocasiones, resulta difícil comportarse de forma diferente de como lo hacen los amigos y colaboradores. Como el trabajo en las empresas es realizado cada vez más por grupos y equipos, las ventajas y desventajas de este tipo de presiones se han convertido en un tema ético cada vez más importante para los gerentes.

La presión de los colegas podría ser una fuerza positiva de cierta manera. Si el miembro de un grupo o de un equipo no está utilizando todo su potencial, la presión de los compañeros podría alentarlo a mejorar su desempeño. Incluso un equipo que cuenta con una norma de comportamiento ético quizás utilizaría la presión de los compañeros directamente para disminuir las conductas negativas. La presión suele incrementar toda clase de conductas éticas, desde las donaciones a obras de caridad, hasta la colaboración con el Ejército de Salvación.

Sin embargo, como se estudió en el capítulo, la presión de los compañeros también llega a ser más destructiva, ya que en ocasiones crea un sentimiento de exclusión en los individuos que no cumplen las normas grupales, o bien, es muy estresante y dañina para quienes no están de acuerdo con el resto del grupo. Tal vez la misma presión grupal se convertiría en una práctica poco ética que afecte de manera excesiva el comportamiento y los pensamientos de los trabajadores.

Entonces, ¿debería usted utilizar la presión de los miembros del grupo? Depende de qué tipo de presión se trate y por qué. Si se utiliza la presión grupal para motivar a los individuos a trabajar con ahínco hacia las metas grupales y para que exhiban una conducta que sea consistente con los valores organizacionales, entonces puede mejorar un desempeño ético. No obstante, es indispensable hacer hincapié en la aceptación y recompensa del comportamiento positivo, más que el rechazo y la exclusión, como medios para lograr que todos los integrantes de un grupo se comporten de forma consistente.

Fuentes: Basada en A. Verghese, "The Healing Power of Peer Pressure", *Newsweek* (14 de marzo de 2011), www.newsweek.com; T. Rosenberg, *Join the Club: How Peer Pressure Can Transform the World* (Nueva York: W. W. Norton & Company, 2011); y J. Meer, "Brother, Can You Spare a Dime? Peer Pressure in Charitable Solicitation", *Journal of Public Economics* 95, núm 7-8 (2011), pp. 926-941.

que los integrantes del grupo se concentren primero en los aspectos negativos de una alternativa, es menos probable que repriman los puntos de vista discrepantes y más factible que se llegue a una evaluación objetiva.

Desplazamiento del grupo o polarización grupal Existen diferencias entre las decisiones grupales y las decisiones de cada uno de sus miembros.[77] Parece que lo que ocurre en los grupos es que las discusiones llevan a los miembros a una perspectiva más extrema de la postura que ya tienen; los conservadores se vuelven más cautelosos y los dinámicos se vuelven más arriesgados. La discusión grupal tiende a exagerar la postura inicial del grupo.

La polarización del grupo se puede considerar como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión. El hecho de que la decisión se desplace hacia una postura más cautelosa o más arriesgada depende de la norma que domine antes de la discusión.

Existen varias explicaciones para el fenómeno del desplazamiento hacia la polarización.[78] Por ejemplo, se argumenta que la discusión causa que los miembros se sientan más cómodos entre sí y, por consiguiente, que estén más dispuestos a expresar versiones extremas de sus posturas originales. Otro argumento es que el grupo diluya la responsabilidad. Las decisiones grupales liberan a cualquiera de los miembros de la responsabilidad de la decisión final del grupo, de modo que sea más fácil adoptar una postura extrema. También es probable que las personas adopten posturas extremas debido a que desean demostrar que son muy diferentes del exogrupo.[79] Los individuos que participan en movimientos políticos o sociales adoptan posturas aún más extremas, únicamente para demostrar que están realmente comprometidos con la causa; en tanto que quienes son más cautelosos tienden a adoptar posturas en extremo moderadas para demostrar que son muy razonables.

Entonces, ¿cómo se deberían usar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que reconocer que las decisiones grupales exageran la postura inicial de los miembros individuales, que aquí se ha demostrado que el grupo tiende a desplazarse más hacia el riesgo, y que el sentido del desplazamiento del grupo depende de las inclinaciones que tienen sus integrantes antes de la discusión.

Ahora examinaremos las técnicas que utilizan los grupos para tomar decisiones y que reducen algunos de los aspectos disfuncionales de la toma de decisiones grupal.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

8 Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes**, donde los miembros se encuentran cara a cara y utilizan interacciones tanto verbales como no verbales para comunicarse. Sin embargo, como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros para que se conformen con las opiniones. La lluvia de ideas, que es la principal técnica de grupo, y las conferencias electrónicas pueden reducir los problemas propios de los grupos que interactúan de manera tradicional.

La **lluvia de ideas** ayuda a reducir las presiones grupales para la conformidad que desalientan la creatividad[80] al fomentar cualquier alternativa e impedir cualquier crítica. En una sesión típica de lluvia de ideas, entre seis y doce personas se sientan alrededor de una mesa, el líder del grupo planea el problema en forma clara para que todos los participantes lo entiendan y, después, los miembros proponen el mayor número de alternativas posibles en un lapso de tiempo determinado. Para lograr que todos los integrantes "piensen lo insólito", no se permiten críticas ni de las sugerencias más extravagantes, mientras que todas las ideas se registran para su discusión y análisis posteriores.

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generan más ideas que un grupo en sesión de lluvia de ideas. Esto podría deberse al "bloqueo productivo". Cuando la gente está generando ideas en un grupo, muchos hablan al mismo tiempo y esto bloquea el proceso de pensamiento y, a la larga, impide la posibilidad de compartirlas.[81] Las dos técnicas siguientes superan a la lluvia de ideas debido a que ayudan a que los grupos lleguen a una solución consensada.[82]

La **técnica del grupo nominal** restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término *nominal*. Todos los miembros del grupo están presentes, como en una reunión tradicional, pero funcionan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después el grupo sigue estos pasos:

1. Antes de cualquier discusión, cada integrante anota sus ideas acerca del problema.
2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo. No se permite discutir hasta que se hayan presentado y registrado todas las ideas.
3. El grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y la que queda en el punto más alto determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan usando la lluvia de ideas.[83]

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo combina la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.[84] Se denomina grupo asistido por computadora o **conferencia electrónica**. Una vez que la tecnología ha

grupos interactuantes *Grupos comunes donde sus miembros interactúan entre sí cara a cara.*

lluvia de ideas *Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.*

técnica del grupo nominal *Método para tomar decisiones en grupo, en el cual los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.*

conferencia electrónica *Reunión donde los participantes interactúan a través de computadoras, lo cual permite comentarios y votación anónimos.*

Figura 9-7 Evaluación de la eficacia de los grupos

	Tipo de grupo			
Criterios de eficacia	**Interactuante**	**Lluvia de ideas**	**Nominal**	**Electrónico**
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alta	Baja	Moderada	Baja
Costo económico	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Rapidez	Moderado	Moderada	Moderada	Moderada
Orientación a la tarea	Baja	Alta	Alta	Alta
Potencial de conflicto interpersonal	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Compromiso con la solución	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento alrededor de una mesa en forma de herradura, que está vacía excepto por una serie de laptops en red. Se presentan los problemas a los participantes y ellos escriben sus respuestas en las computadoras. Los comentarios individuales, que son anónimos, y la suma de los votos se proyectan en una pantalla. Esta técnica permite que la gente sea muy honesta sin sufrir sanción alguna. Además, es rápida porque se eliminan las charlas intrascendentes, no hay discusiones que se desvíen del tema y muchos participantes "hablan" a la vez sin interrumpirse. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no rinden los beneficios esperados, ya que en realidad *disminuyen* la eficacia del grupo, requieren de *más* tiempo para completar las tareas y causan *menor* satisfacción en los miembros, en comparación con los grupos cara a cara.[85] No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y que probablemente aumente su popularidad en el futuro.

9 Comparar la eficacia de los grupos interactuantes, lluvia de ideas, grupos nominales y reuniones electrónicas.

Cada una de las cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene ventajas y desventajas. La elección dependerá de los criterios que se deseen enfatizar, así como de la evaluación de los costos y los beneficios. Como se indica en la figura 9-7, el grupo interactuante es adecuado para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas fomenta la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo poco costoso para generar un gran número de ideas, y las conferencias electrónicas reducen tanto la presión social como los conflictos.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Podemos señalar diversas conclusiones del análisis sobre los grupos. En el siguiente capítulo se explorarán varias de ellas con mayor profundidad.

- Existe una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del individuo.[86] El grado de congruencia entre la forma en que un subalterno y su jefe perciben el trabajo del primero influye en la evaluación que hará el jefe de su eficacia. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

- Las normas rigen el comportamiento al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. Las normas de un grupo dado ayudan a que los gerentes entiendan la conducta de sus miembros. Cuando las normas apoyan una producción elevada, los gerentes pueden esperar que el desempeño individual sea más alto que cuando la desaprueban. Las normas que fomentan la conducta antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.
- La desigualdad en el estatus genera frustración y afecta de manera negativa la productividad y la disposición para continuar en la empresa. Es probable que la incongruencia reduzca la motivación y fomente la búsqueda de maneras de lograr justicia (por ejemplo, buscando otro empleo). Como la gente de estatus inferior tiende a participar menos en las discusiones grupales, los grupos donde haya grandes diferencias en el estatus podrían inhibir las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y reducir su potencial.
- El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que realice. Los grupos más grandes son más eficaces en actividades que impliquen indagar hechos, en tanto que los más pequeños son más eficaces en tareas donde se deban tomar acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que los gerentes que utilizan grupos grandes deben proporcionar medidas del desempeño individual.
- La cohesión suele influir en el nivel de productividad de un grupo, dependiendo de las normas que haya establecido sobre el desempeño.
- Parece que la diversidad tiene un impacto diferente sobre el desempeño del grupo, ya que algunos estudios sugieren que la diversidad puede mejorarlo, mientras que otros sugieren que lo perjudica. Al parecer la situación determina si predominan resultados positivos o negativos.
- Los altos niveles de congruencia entre la forma en que el jefe y el subalterno perciben el trabajo de este último muestran una correlación significativa con la alta satisfacción del empleado.[87] El conflicto entre los roles está relacionado con la tensión en el trabajo y la insatisfacción laboral.[88]
- La mayoría de personas prefiere comunicarse con otros individuos de su mismo estatus o uno más alto, y no con los que están por debajo.[89] Como resultado, se debería esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus inferior al de ellos.
- La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que se esperaría de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción.[90] Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades de participación e interacción social, al igual que la posibilidad de que los miembros se identifiquen con los logros del grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan los desacuerdos, los conflictos y la formación de subgrupos, lo cual reduce el atractivo del grupo como una entidad agradable de la cual se desee formar parte.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Defina *grupo*. ¿Cuáles son las diferentes clases de grupo?
2. ¿Cuáles son las cinco etapas en el desarrollo de los grupos?
3. ¿Los requerimientos de los roles cambian en situaciones diferentes? Si así fuera, describa cómo?
4. ¿Cómo influyen el estatus y las normas grupales en el comportamiento individual?
5. ¿Cómo el tamaño del grupo afecta el desempeño?
6. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones de los grupos cohesivos?
7. ¿Qué implicaciones tiene la diversidad para la eficacia de un grupo?
8. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la toma de decisiones grupal (frente a la individual)?
9. ¿Qué tan eficaces son los grupos de interactuantes, la lluvia de ideas, los grupos nominales y las conferencias electrónicas?

Los grupos afines contribuyen al éxito en los negocios

PUNTO

Los grupos de recursos para empleados (GRE), también conocidos como grupos afines, se han vuelto parte de casi todas las culturas de las grandes organizaciones. Los GRE son redes de grupos voluntarios que ofrecen foros para que los empleados tengan reuniones sociales y compartan ideas fuera de sus unidades de negocios específicas. Muchos GRE se organizan a partir de características superficiales como género, edad, discapacidad, orientación sexual, raza y origen étnico. Sin embargo, se pueden formar con base en casi cualquier aspecto.

Los fundamentos de los GRE son evidentes. Con frecuencia las grandes organizaciones están muy descentralizadas, por lo que sus empleados se sienten desconectados e incluso aislados. Esto ocurre especialmente con los trabajadores que son o que se sienten diferentes. Así, compañías grandes como Best Buy, Ford, Intuit, Prudential, West Fargo, Johnson & Johnson y Macy's han descubierto que sus GRE favorecen los sentimientos de pertenencia. Cuando los empleados de una organización grande se dan cuenta de que están casi solos, los GRE constituyen un excelente medio para fomentar el compromiso al unir a los empleados con otros individuos en la organización, a menudo de una forma que es independiente de su unidad laboral. ¿Por qué no se debe unir a los empleados de todas las formas posibles?

Por último, muchos GRE resuelven los problemas organizacionales de formas únicas. La Asian Affinity Network de Cisco jugó un papel fundamental al crear un vínculo entre Cisco y Shui On Group, la compañía inmobiliaria que cotiza en la bolsa de valores más grande de China, al proponer que Cisco organizara un evento de desarrollo de negocios durante una visita del fundador y presidente de Shui On Group a Silicon Valley.

Muchos pensaron que la crisis económica y el auge de las redes sociales en línea marcarían el final de los GRE. Sin embargo, parece que está ocurriendo lo contrario: los GRE están creciendo. Cuando una compañía como Northrop Grumman tiene 125,000 empleados repartidos en 25 países y en los 50 estados de la Unión Americana, necesita una manera de reunirlos, y eso es exactamente lo que los GRE hacen mejor.

Parece que los GRE son recomendables para los negocios. La ejecutiva de Ford Rosalind Cox se refirió a los GRE de su empresa: "A final de cuentas, queremos crear una cultura diversa e incluyente que produzca buenos negocios".

CONTRAPUNTO

Los GRE parecen ser una buena idea con ciertas desventajas, pero ese no es el caso. Los GRE plantean verdaderos problemas, sobre los que usted se enterará en la prensa entusiasta que estos grupos han generado y que muchos departamentos de RH de las compañías suelen publicar.

En primer lugar hay un costo. Estos grupos afines podrían costar mucho dinero. Un estudio estimó que el presupuesto para los grupos afines era de $7,203 por cada grupo de 100 miembros, lo cual ni siquiera incluye el costo de la tecnología, las instalaciones y el apoyo del personal (en promedio, 1.5 empleados por grupo). Pero aún más costoso es el tiempo que los miembros de los GRE pasan en sus grupos capacitándose, reuniéndose y planeando eventos orientados a una porción muy pequeña de la fuerza laboral de la empresa en promedio, solo 8 por ciento de los empleados de una organización. En una época tan competitiva, no parece ser la forma más eficiente y justa de aprovechar los recursos de una organización.

Y también están las cuestiones legales. Los grupos afines han estado sujetos a muchos procesos legales significativos, a menudo iniciados por empleados excluidos. La mayoría de los trabajadores no se han dado cuenta de que el Buró Nacional de Relaciones Laborales podría considerar a los GRE como "sindicatos de novios". "La legislación nacional de relaciones laborales rige las acciones colectivas entre empleadores y trabajadores, sin importar si existe un sindicato o no", señala un experto en derecho laboral. La mayoría de las compañías evitan a los sindicatos que tratan de organizar a sus trabajadores. ¿Por qué los crean con su propia mano?

Las organizaciones deberían hacer todo lo posible por lograr que los empleados se sientan incluidos y escuchados. Las redes sociales son una forma excelente de hacerlo. Sin embargo, las compañías que apoyan, establecen y financian grupos segmentados que excluyen a algunos empleados se están buscando problemas. La mejor forma de combatir los sentimientos de aislamiento es atraer a los trabajadores y darles una voz, y no dividiendo a la organización en grupos que incluyan a algunos y excluyan a otros.

Fuentes: R. R. Hastings, "Employe Resource Groups Drive Business Results", *HR Magazine* (15 de febrero de 2011), descargado el 10 de junio de 2011, de www.shrm.org/; R. R. Hastings, "Employee Resource Groups Can Create Labor Issues", *HR Magazine* (25 de junio de 2009), descargado el 10 de junio de 2011, de www.shrm.org/; y "Affinity and Networking Groups", *The New York Times*, descargado el 11 de junio de 2011 de www.nytimes.com/.

EJERCICIO PRÁCTICO Supervivencia salvaje

Usted es miembro de un club de excursionismo. Una vez que llega al campamento base el primer día, decide dar un paseo rápido para ver la puesta del sol. Después de unos cuantos kilómetros emocionantes, decide regresar al campamento. Al volver se da cuenta de que está perdido. Grita pidiendo ayuda sin resultado alguno. Oscurece y hace cada vez más frío.

La tarea

Sin comunicarse con nadie de su equipo, lea los siguientes escenarios y elija la mejor respuesta. Anote sus respuestas en una hoja de papel. Tiene 10 minutos para responder las 10 preguntas.

1. Lo primero que decide hacer es una fogata. Sin embargo, no tiene fósforos, por lo que usa el método del arco y el barreno. ¿Cuál es este método?
   a) Se toma un palo seco y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera verde y flexible.
   b) Se toma un palo verde y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera dura.
   c) Se talla rápido un trozo recto de madera contra un árbol muerto.
   d) Se tallan dos varas (una es el arco y la otra el barreno) para formar una chispa.
2. Se le ocurre que también puede usar el fuego como señal de auxilio. Al emplear señales con fuego, ¿cómo se hace la señal internacional de auxilio?
   a) 2 fuegos.
   b) 4 fuegos que forman un cuadrado.
   c) 4 fuegos que forman una cruz.
   d) 3 fuegos en línea.
3. Tiene mucha sed. Va a un arroyo cercano y saca un poco de agua en la pequeña tasa metálica que lleva en la mochila. ¿Cuánto tiempo debería hervir el agua?
   a) 15 minutos.
   b) Unos cuantos segundos.
   c) 1 hora.
   d) Depende de la altitud.
4. También tiene hambre, por lo que decide comer lo que parecen ser bayas comestibles. ¿Qué tiene que hacer para realizar la prueba universal de lo comestible?
   a) No comer durante 2 horas antes de hacer la prueba.
   b) Si la planta da picazón a sus labios, confirme la irritación manteniéndola bajo la lengua durante 15 minutos.
   c) Si nada malo ocurre 2 horas después de la digestión, coma media taza de la planta y espere de nuevo.
   d) Separe la planta en sus componentes básicos y coma cada uno por separado.
5. A continuación, decide construir un refugio donde pasar la noche. Para elegir el sitio, ¿qué *no* se debe tomar en cuenta?
   a) Debe haber material para hacer el tipo de refugio que necesita.
   b) De estar libre de insectos, reptiles y plantas venenosas.
   c) Debe ser suficientemente grande y horizontal para que pueda recostarse con comodidad.
   d) Debe estar en una colina para hacer señales al equipo de rescate y vigilar los alrededores.
6. Se da cuenta de que en el refugio que construyó hay una araña. Recuerda que un compañero dijo que en el área había viudas negras. ¿Cómo se identifica una viuda negra?
   a) Su cabeza y abdomen son negros; su tórax es rojo.
   b) La atrae la luz.
   c) Huye de la luz.
   d) Es una araña negra y la hembra tiene marcas rojas o anaranjadas en el abdomen.
7. Después de dormir un poco, se da cuenta de que el cielo se despejó, por lo que decide tratar de hallar el camino de regreso al campamento base. Piensa que debería ir hacia el norte y usar la Estrella Polar para orientarse. ¿Cómo localiza la Estrella Polar?
   a) Estirar el brazo derecho tan lejos como pueda y mire entre sus dedos índice y medio.
   b) Encontrar a Sirio y luego mirar 60 grados arriba y a la derecha.
   c) Buscar la Osa Mayor y luego seguir la línea que crea su extremo en forma de copa.
   d) Seguir la línea del Cinturón de Orión.
8. Se encuentra un arroyo de corriente rápida, ¿cuál es la mejor forma de cruzarlo?
   a) Encontrar un punto corriente abajo de una franja de arena, donde la corriente sea más lenta.
   b) Construir un puente.
   c) Encontrar un área rocosa, donde el agua será poco profunda y tendrá en qué sostenerse.
   d) Buscar una superficie nivelada que se divida en varios canales.
9. Después de caminar una hora, siente varias arañas entre su ropa. No siente dolor, pero sabe que las picaduras de ciertas arañas son indoloras. ¿Cuáles arañas de las siguientes tienen picadura sin dolor?
   a) Viuda negra.
   b) Loxosceles reclusa.
   c) Araña lobo.
   d) Opiliones (papacito piernas largas).
10. Decide comer algunos insectos, ¿cuáles debería evitar?
    a) Adultos que piquen o muerdan.
    b) Orugas e insectos que emitan un olor repulsivo.
    c) Los peludos o de colores brillantes.
    d) Todos los anteriores.

Tarea en equipo

Formen equipos de cinco a seis personas. Ahora imagine que todo su equipo se encuentra perdido. Respondan cada pregunta en forma grupal y lleguen a una decisión por consenso. Una vez que el grupo llegue a un acuerdo,

escríbanlo en la misma hoja que utilizó para las respuestas individuales. Disponen aproximadamente de 20 minutos para hacer esta tarea.

Calificación de las respuestas

Su profesor le dará las respuestas correctas con base en opiniones expertas sobre tales situaciones. Una vez que las tenga, calcule: *A*) su puntuación individual; *B*) la puntuación de su grupo; *C*) la puntuación promedio del grupo; *D*) la mejor puntuación individual del grupo. Escriba las respuestas anteriores y consulte con su equipo para cerciorarse de que sean correctas.

A) Su puntuación individual _______________

B) La puntuación de su grupo _______________

C) La puntuación promedio del grupo _______________

D) La mejor puntuación individual del grupo _____________

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo resultó su grupo (B) en relación con usted (A)?
2. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) con respecto a la puntuación promedio del grupo (C)?
3. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) en relación con la mejor puntuación individual en el grupo (D)?
4. Compare sus resultados con los de los demás equipos. ¿Algunos grupos tuvieron un mejor desempeño que los individuos?
5. ¿Qué indican estos resultados sobre la eficacia de la toma de decisiones grupal?
6. ¿Qué pueden hacer los grupos para que las decisiones que tomen sean más eficaces?

DILEMA ÉTICO ¿La pereza social es una forma de evasión?

Como usted sabe, la pereza social es una de las desventajas de trabajar en grupos. Sin importar el tipo de tarea desde el juego de tirar de la cuerda hasta la realización de proyectos en equipo las investigaciones sugieren que al trabajar en un grupo la mayoría de los individuos contribuye menos que si trabajara por su cuenta. A los perezosos sociales podría llamárseles "evasores", ya que no cumplen con sus responsabilidades como miembros del grupo.

Muchos hemos experimentado la pereza social o la evasión en los grupos, e incluso podríamos admitir que en ocasiones también haraganeamos. En este capítulo se analizaron algunas formas de desalentar la pereza social, como limitar el tamaño del grupo, responsabilizar a los individuos por sus contribuciones, establecer metas grupales, así como ofrecer incentivos "híbridos" que recompensen el desempeño tanto individual como grupal. Aunque dichas prácticas pueden ser efectivas, en nuestra experiencia muchos estudiantes simplemente ignoran a quienes eluden el trabajo. "Solo lo hicimos nosotros, fue más fácil de esa forma" comenta el miembro de un grupo.

Preguntas

1. Si los miembros del grupo terminan "evitando" a los perezosos, ¿cree usted que eso debería informarse al profesor para que las contribuciones individuales al proyecto se evalúen con más justicia? Si es así, ¿el grupo tiene la responsabilidad ética de comunicarlo al miembro perezoso?
2. ¿Piensa que la pereza social siempre implica una evasión (no cumplir con las responsabilidades de uno)? ¿La pereza social siempre implica una falta de ética? ¿Por qué?
3. Se ha observado que la pereza social es más común en las naciones occidentales, más individualistas, que en otras. ¿Cree que ello signifique que debemos tolerar más la evasión de los trabajadores y estudiantes estadounidenses que la de los asiáticos?

CASO 1 ¿La colaboración tiene aspectos negativos?

A lo largo de este capítulo se analizaron las formas en que los grupos tienen un desempeño alto o bajo, lo cual nos lleva a formular una pregunta fundamental: ¿los aspectos negativos de la colaboración son tan graves que deberíamos evitar tomar decisiones y trabajar en grupos?

Los grupos y los equipos necesitan más tiempo para procesar múltiples porciones de información y coordinar lo que hacen. Daniel Kaheman y sus colaboradores también advierten que cuando los comités y los grupos hacen recomendaciones, con frecuencia se "enamoran" de una idea en particular y dejan de pensar de manera racional. Estos problemas de heurística y sesgos (examinados previamente en el libro) pueden ampliarse cuando un grupo de individuos toman una decisión en conjunto. No hay más que observar al Congreso estadounidense en los años recientes para encontrar ejemplos en los que un proceso de toma de decisiones en grupo podría conducir a un resultado más negativo, que si se actuara de manera consistente.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para reducir tales sesgos? Los problemas de coordinación y colaboración sugieren que únicamente se debería recurrir a la toma de decisiones grupal, cuando parezca que la combinación de información producirá mejores decisiones que las tomadas por un individuo. Los expertos aconsejan que quienes toman las decisiones y reciben consejo de los equipos siempre debieran preguntarse si las recomendaciones del grupo incluyen algún sesgo por un interés personal. También es importante ver si el equipo ha desarrollado un apego emocional con un curso de acción o si es víctima del pensamiento de grupo. Por último, es útil elaborar una lista de verificación con la heurística y los sesgos que ya se describieron en el libro, para observar si el grupo sería proclive a cometer este tipo de errores de decisión.

Preguntas

1. Piense en alguna ocasión en la cual usted haya pertenecido a un grupo que tomara una decisión colectiva que no resultó adecuada. ¿Podría identificar algunos errores específicos en la toma de decisiones cometidos por el equipo?
2. En la situación que enfrentó, ¿cuáles serían algunas estrategias que habrían ayudado a que el proceso de toma de decisiones grupal fuese más eficiente y exacto?
3. Piense en un tipo de decisión que probablemente sea mejor si la toma un individuo en vez de un grupo. ¿Qué tipo de decisiones tienen que tomar los grupos necesariamente?

Fuentes: M. T. Hansen, "When international Collaboration Is Bad for Your Company", *Harvard Business Review* (abril de 2009), pp. 82-88; D. Kahneman, D. Lovallo y O. Sibony, "Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 50-60; y E. Klein, "Washington's Suicide Pact", *Newsweek* (21 de marzo de 2011), www.newsweek.com.

CASO 2 Comportamiento de manada y la burbuja (y el colapso) inmobiliaria(o)

En ocasiones es fácil olvidar que los seres humanos no somos diferentes de otros animales. El economista John Maynard Keynes reconoció esto cuando comentó lo siguiente: "Probablemente la mayoría de nuestras decisiones de hacer algo positivo, cuyas consecuencias enfrentaremos durante mucho tiempo en el futuro, solamente se pueden considerar como el resultado de los espíritus animales el deseo espontáneo de la acción más que el de la inacción, y no como el resultado de un promedio ponderado de los beneficios cuantitativos multiplicados por las probabilidades cuantitativas".

Este tipo de "espíritus animales" son bastante peligrosos a nivel colectivo. La decisión de un animal de saltar a un acantilado es una tragedia para él, pero también podría conducir a toda la manada hacia el precipicio.

Tal vez usted se pregunte cómo se aplicaría esto al comportamiento organizacional. Considere la reciente burbuja inmobiliaria y su colapso subsecuente y duradero, con la caída de las empresas punto-com a inicios del siglo XXI. Conforme los precios de las viviendas aumentaban aún más, las personas ignoraron los riesgos. Los propietarios y los inversionistas se apresuraron a comprar propiedades porque todos lo estaban haciendo. Los bancos se apresuraron a realizar préstamos sin dar la atención necesaria, porque todos lo estaban haciendo. "Los bancos no querían quedarse atrás. Todos habían reducido sus estándares de riesgo, sin importar quienes eran", reconoció Michael Menk, ejecutivo del Regions Bank. "Como banqueros somos quienes somos; seguimos a la manada". Problemas similares causaron un incremento en los precios de las compañías de Internet a comienzos del nuevo milenio, y algunos se preguntan si los avalúos actuales de los sitios de redes sociales tienen la misma tendencia de los precios exagerados.

El economista de la Universidad de Yale, Robert Shiller, lo llamó "comportamiento de manada" y citó investigaciones que demuestran que la gente con frecuencia confía mucho en el comportamiento de los grupos al tomar decisiones sobre lo que deberían hacer. Un estudio reciente sobre el comportamiento financiero confirmó el comportamiento de manada en decisiones de inversiones, y demostró que los analistas eran especialmente proclives a imitar la conducta de otros analistas cuando tenían información privada que era menos precisa o confiable.

Preguntas

1. Algunos estudios sugieren que a mayor tamaño del grupo, habrá mayor comportamiento de manada. ¿Por qué cree que ocurra esto?
2. Un investigador argumenta que el "comportamiento de jauría" surge porque tiene beneficios. ¿Cuál sería la desventaja de este tipo de conducta?
3. Shiller afirma que el comportamiento de manada tiene dos aristas: explica la burbuja inmobiliaria, pero también explica el colapso. Asimismo señala que "los individuos racionales se vuelven excesivamente pesimistas al observar a otros reducir los precios de las viviendas a niveles inusualmente bajos". ¿Está de acuerdo con él?
4. ¿Qué podrían hacer las organizaciones para combatir los problemas que se derivan del comportamiento de manada?

Fuentes: Basado en R. J. Schiller, "How a Bubble Stayed Under the Radar", *The New York Times* (2 de marzo de 2008), p. BU6; W. Hobson, "Reversal of Fortune", *Panama City News Herald* (22 de marzo de 2009), www.newsherald.com; P. Leoni, "Pack Behavior", *Journal of Mathematical Psychology* 52, núm. 6 (2008), pp. 348-351; y J. Reiczigel, Z. Lang, L. Rózsa y B. Tóthmérész, "Measures of Sociality: Two Different Views of Group Size", *Animal Behavior* 75, núm. 2 (2008), pp. 715-721.

NOTAS

1. B. E. Ashforth y F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review* 14, núm. 1 (1989), pp. 20-39; y M. A. Hogg y D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review* 25, núm. 1 (2000), pp. 121-140.
2. M. A. Hogg y B. A. Mullin, "Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification", en D. Abrams y M. A. Hogg (eds.), *Social Identity and Social Cognition* (Malden MA: Blackwell, 1999), pp. 249-279.
3. O. Yakushko, M. M. Davidson y E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice", *Psychotherapy* 46, núm. 2 (2009), pp. 180-192; y S. M. Toh y A. S. Denisi, "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 3 (2007), pp. 281-301.
4. D. M. Cable y D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 875-884; E. George y P. Chattopadhyay, "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers", *Administrative Science Quarterly* 50, núm. 1 (2005), pp. 68-99; y D. M. Cable y J. R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 5 (2004), pp. 822-834.
5. P. E. McKay y D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Racioethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits", *Personnel Psychology* 59, núm. 2 (2006), pp. 395-429; A. S. Leonard, A. Mehra y R. Katerberg, "The Social Identity and Social Networks of Ethnic Minority Groups in Organizations: A Crucial Test of Distinctiveness Theory", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 5 (2008), pp. 573-589.
6. A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups", *Academy of Management Journal* 41, núm. 4 (1998), pp. 441-452.
7. M. D. Johnson, F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C.J. Meyer y J. W. Lloyd, "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 498-506.
8. F. Mael y B. E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior* 13, núm. 2 (1992), pp.103-123.
9. K. Mignonac, O. Herrbach y S. Guerrero, "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior* 69, núm. 3 (2006), pp. 477-493; A. Carmeli y A. Shteigman, "Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective", *Group Dynamics* 14, núm. 4 (2010), pp. 318-331.
10. M. Hogg y D. Abrams, "Towards A Single-Process Uncertainty-Reduction Model of Social Motivation in Groups", en M. Hogg y D. Abrams (eds.), *Group Motivation: Social Psychological Perspectives* (Nueva York: Harvester-Wheatsheaf, 1993), pp. 173-190.
11. D. A. Gioia, K. N. Price, A. L. Hamilton y J. B. Thomas, "Change Reference to Forging An Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity", *Administrative Science Quarterly* 55, núm. 1 (2010), pp. 1-46.
12. J. F. McGrew, J. G. Bilotta y J. M. Deeney, "Software Team Formation and Decay: Extending the Standard Model for Small Groups", *Small Group Research* 30, núm. 2 (1999), pp. 209-234.
13. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, junio de 1965, pp. 384-399; B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427; M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work* (Fall 1988), pp. 17-23; y K. Vroman y J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality", *Journal of Interprofessional Care* 16, núm. 2 (2002), pp. 159-170.
14. J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 90-103; y E. C. Dierdorff, S. T. Bell y J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 247-262.
15. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* (marzo de 1988), pp. 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal* (junio de 1989), pp. 274-309; M.J. Waller. J. M. Conte, C. B. Gibson y M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review* (octubre de 2001), pp. 586-600; y A. Chang, P. Bordia y J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy of Management Journal* (febrero de 2003), pp. 106-117.
16. Gersick, "Time and Transition in Work Teams"; y Gersick, "Marking Time."
17. A. Seers y S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?", *Journal of Management* 23, núm. 2 (1997), pp. 169-187.
18. Véase D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); E. W. Morrison y S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review* (abril de 1997), pp. 226-256; L. Sels, M. Janssens y I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior* (junio de 2004), pp. 461-488; y C. Hui, C. Lee y D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2004), pp. 311-321.
19. M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role As a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment", *International Journal of Hospitality Management* 29, núm. 4 (2010), pp. 736-742; J. M. Jensen, R. A. Opland y A. M. Ryan, "Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach", *Journal of Business and Psychology* 25, núm. 4 (2010), pp. 555-568.

20. Véase M. F. Peterson *et al.*, "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal* (abril de1995), pp. 429-452; e I. H. Settles, R. M. Sellers y A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 574-582.
21. Véase, por ejemplo, F. T. Amstad, L. L. Meier, U. Fasel, A. Elfering y N. K. Semmer, "A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011), pp. 151-169.
22. M. A. Hogg y D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review* 25, núm. 1 (2000), pp. 121-140.
23. D. Vora y T. Kostova. "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise", *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007), pp. 327-350.
24. C. Reade, "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12, núm. 3 (2001), pp. 405-424.
25. P. G. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks y D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", *The New York Times* (8 de abril de 1973), pp. 38-60; y C. Haney y P. G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study", *Behavioral and Social Science Teacher* (enero de 1973), pp. 25-45.
26. S. A. Haslam y S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1037-1052; S. Reicher y S. A. Haslam, "Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006), pp. 1-40; y P. G. Zimbardo, "On Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006), pp. 47-53.
27. Para consultar una revisión de las investigaciones sobre las normas grupales véase J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2ª ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235-250. Para revisar un análisis más reciente, véase M. G, Ehrhart y S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 960-974.
28. Adaptado de P. S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 159.
29. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933); y F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
30. C. A. Kiesler y S. B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); R. B. Cialdini y N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity", *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591-621.
31. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190; y S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied* 70, núm. 9 (1956), pp. 1-70.
32. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task", *Psychological Bulletin* (enero de 1996), pp. 111-137.
33. Véase S. L. Robinson y A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1998), pp. 658-672; R. J. Bennett y S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior The State of the Science*, 2ª ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), pp. 237-271; y C. M. Berry, D. S. Ones y P. R, Sackett, "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 410-424.
34. C. M. Pearson, L. M. Andersson y C. L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility", *Organizational Dynamics* 29, núm. 2 (2000), p. 130; véase también C. Pearson, L. M. Andersson y C. L. Porath, "Workplace Incivility", en S. Fox and P. E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Washington, DC: American Psychological Association, 2005), pp. 177-200.
35. S. Lim, L. M. Cortina, V.J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 95-107.
36. Robinson and O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; y T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486-496.
37. P. Bamberger ay M. Biron, "Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 2 (2007), pp. 179-196; y A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen. J. Pentti, A. Linna y J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior", *Journal of Health & Human Behavior* 49, núm. 4 (2008), pp. 452-467.
38. M. S. Cole, F. Walter y H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 945-958.
39. A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups", trabajo presentado en *European Business Ethics Network Annual Conference*, Budapest, Hungría, 30 de agosto de 2003.
40. S. L. Robinson y M. S. Kraatz, "Constructing the Reality of Normative Behavior: The Use of Neutralization Strategies by Organizational Deviants", en R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior* (Greenwich, CT:JAI Press, 1998), pp. 203-220.
41. Véase J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman y M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (Nueva York: Elsevier, 1977).
42. Citado en Hackman, "Group Influences on Individuais in Organizations", p. 236.

43. R. R. Callister y J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 4 (2001), pp. 754-763; y P. Chattopadhyay, W. H. Glick y G. P. Huber, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities", *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (2001), pp. 937-955.
44. P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 727-741.
45. J. A. Wiggins, F. Dill y R. D. Schwartz, "On 'Status-Liability'" *Sociometry* (abril-mayo de 1965), pp. 197-209.
46. Véase J. M. Levine y R. L. Moreland, "Progress in Small Group Research", en J. T. Spence, J. M. Darley y D.J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585-634; S. D. Silver, B. P. Cohen y J. H. Crutchfield, "Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer-Mediated Idea Generation", *Social Psychology Quarterly* (1994), pp. 108-123; y J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993", *Journal of Personality and Social Psychology* (julio de 2001), pp. 133-145.
47. A. M. Christie y J. Barling, "Beyond Status: Relating Status Inequality to Performance and Health in Teams", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 920-934; y L. H. Nishii y D. M. Mayer, "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader- Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1412-1426.
48. V. Venkataramani, S. G. Green y D.J. Schleicher, "Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Altitudes", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1071-1084.
49. Véase G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).
50. Esta sección está basada en P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5ª ed. (Houston: Gulf Publishing, 1999).
51. G. H. Seijts y G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma", *Canadian Journal of Behavioral Science* 32, núm. 2 (2000), pp. 104-116.
52. M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
53. Véase, por ejemplo, D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations* (junio de 1995), pp. 647-667; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden y B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations* (enero de 2003), pp. 61-84; y R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* (abril de 2004), pp. 285-304.
54. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie", *Industrielle Psychotechnik* 4 (1927), pp. 193-207. Véase también D. A. Kravitz y B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", *Journal of Personality and Social Psychology* (mayo de 1986), pp. 936-941.
55. Véase, por ejemplo, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin* (enero de 1993), pp. 67-81; y S. J. Karau y K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology* (octubre de 1993), pp. 681-706.
56. S. G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology* (diciembre de 1989), pp. 934-941.
57. A. Gunnthorsdottir y A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 184-199; y E. M. Stark, J. D. Shaw y M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group and Organization Management* 32, núm. 6 (2007), pp. 699-723.
58. B. Mullen y C. Cooper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin* (marzo de 1994), pp. 210-227; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 974-983; y D. J. Beal, R. R. Cohen, M.J. Burke y C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2003), pp. 989-1004.
59. *Ibid.*
60. Basado en J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly Jr., *Organizations*, 8ª ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 323.
61. D. S. Staples y L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation* (julio de 2006), pp. 389-406.
62. N. Chi, Y. Huang y S. Lin, "A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices", *Group and Organization Management* 34, núm. 6 (2009), pp. 698-726.
63. K.J. Klein, A. P. Knight J. C. Ziegert, B. C. Lim y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011), pp, 25-36; y G. Park y R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 824-833.
64. M. Rigoglioso, "Diverse Backgrounds and Personalities Can Strengthen Groups", *Standford Knowledgebase*, (15 de agosto de 2006), http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/
65. K. W. Phillips y D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 143-160; y S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composicion on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology* (abril de 2006), pp. 597-612.
66. E. Mannix y M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest* (octubre de 2005), pp. 31-55.
67. N. Foote, E. Matson, L. Weiss y E. Wenger, "Leveraging Group Knowledge for High-Performance Decision-Making", *Organizational Dynamics* 31, núm. 2 (2002), pp. 280-295.

68. Véase N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", *Psychological Review* (abril de 1967), pp. 239-249; G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One?", *Psychological Bulletin* (mayo de 1982), pp. 517-539; M. D. Johnson y J. R. Hollenbeck, "Collective Wisdom as an Oxymoron: Team-Based Structures as Impediments to Learning", en J. Langan-Fox, C. L. Cooper y R. J. Klimoski (eds), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007), pp. 319-331; y R. F. Martell y M. R Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1993), pp. 43-50.
69. D. Gigone y R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments", *Psychological Bulletin* (enero 1997), pp. 149-167; y B. L. Bonner, S. D. Sillito y M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp.121-133.
70. Véase, por ejemplo, W. C. Swap y Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
71. I. L. Janis, Groupthink (Boston: Houghton Mifflin, 1982); W. Park, "A Review of Research on Groupthink", *Journal of Behavioral Decision Making* (julio de 1990), pp. 229-245; J. N. Choi y M. U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1999), pp. 297-306; y W. W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships Among Variables of the Groupthink Model", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2000), pp. 873-887.
72. Janis, *Groupthink*.
73. G. Park y R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 824-833.
74. M. E. Turner y A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997), pp. 53-71.
75. J. A. Goncalo, E. Polman y C. Maslach, "Can Confidence Come Too Soon? Collective Efficacy, Conflict, and Group Performance over Time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113. núm. 1 (2010), pp. 13-24.
76. Véase N. R. E. Maier, *Principles of Human Relations* (Nueva York: Wiley, 1952); I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); N. Richardson Ahlfinger y J. K. Esser, "Testing the Groupthink Model; Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition", *Social Behavior & Personality* 29, núm. 1 (2001), pp. 31-41; y S. Schultz-Hardt, E. C. Brodbeck, A. Mojzisch, R. Kerschreiter y D. Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1080-1093.
77. Véase D. J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta.-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* (diciembre de 1986), pp. 1141-1151; J. L. Hale y F. J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts", *Communication Research Reports* (abril de 1988), pp. 180-186; y P. W. Paese, M. Bieser y M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (octubre de 1993), pp. 149-165.
78. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal", *Psychological Bulletin* (octubre de 1971), pp. 251-270; M. Brauer y C. M. Judd, "Group Polarization and Repeated Attitude Expression: A New Take on an Old Topic", *European Review of Social Psychology* 7, (1996), pp. 173-207; y M. P. Brady y S. Y. Wu, "The Aggregation of Preferences in Groups: Identity, Responsibility, and Polarization", *Journal of Economic Psychology* 31, núm. 6 (2010), pp. 950-963
79. Z. Krizan y R. S. Baron, "Group Polarization and Choice-Dilemmas: How Important Is Self-Categorization?", *European Journal of Social Psychology* 37, núm. 1 (2007), pp. 191-201.
80. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3ª ed. (Nueva York: Scribner, 1963). Véase también R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Effland, N. L Johll y D.J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2004), pp. 75-87; y R. C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View", *Academy of Management Review* 33, núm. 3 (2008), pp. 649-668.
81. N. L. Kerr y R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making", *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 623-655.
82. Véase A. L. Delbecq, A. H. Van deVen y D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1975); y P. B. Paulus y H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processing* (mayo de 2000), pp. 76-87.
83. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process", *Journal of Creative Behavior* 38 (2004), pp. 13-34.
84. Véase, por ejemplo, A. B. Hollingshead y J. E. McGrath, "Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research", en R. A. Guzzo y E. Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 46-78.
85. B. B. Baltes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. LaGanke, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2002), pp. 156-179.
86. T. P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction", en D. J. Vredenburgh y R. S. Schuler (eds.), *Effective Management: Research and Application, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management*, Pittsburgh, PA (mayo de 1983), pp. 24-27.
87. *Ibid.*
88. A. G. Bedeian y A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal* (junio de 1981), pp. 417-424: y P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar y D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal* (febrero de 2004), pp.141-152.
89. Shaw, *Group Dynamics*.
90. B. Mullen, C. Symons, L. Hu y E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction", *Journal of General Psychology* (abril de 1989), pp. 155-170.



CAZANDO A BIN LADEN

Sin lugar a dudas, la decisión del gobierno estadounidense, tomada el 1 de mayo de 2011, de enviar al SEAL Team Six para buscar y atrapar o asesinar a Osama bin Laden, no fue sencilla. El hecho de conocer la dinámica de equipo en esta decisión sirve para entender la forma en que los equipos toman decisiones importantes.

La decisión del gobierno de desplegar fuerzas militares para atrapar o asesinar a alguien es una de las alternativas más graves y con frecuencia más polémicas que pueden tomar los equipos o los líderes. No olvide que en este caso no nos enfocamos en los méritos de la decisión, sino en la forma en que se tomó. En 2010 la inteligencia estadounidense identificó y localizó a un hombre quien, según operadores de Al Qaeda ya capturados, era mensajero de Osama bin Laden. Después de pasar meses siguiendo su rastro y analizar instalaciones de la milicia en Pakistán, los expertos de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) estaban convencidos de que había una "gran posibilidad" de que Bin Laden también estuviera escondido ahí. En ese momento, los equipos SEAL de la marina norteamericana empezaron a entrenarse para tomar las instalaciones, aunque nadie estaba seguro de que Bin Laden realmente estuviera ahí.

La misión implicaba un gran riesgo. Los miembros del equipo de seguridad nacional de la Casa Blanca recordaron misiones pasadas que fracasaron: la batalla del ejército estadounidense en Mogadiscio, Somalia (que se describió en la película Black Hawk Down) y el intento de rescate de rehenes norteamericanos en Irán. "No había reunión donde no se mencionara la Caída del Halcón Negro", aseguró un miembro del equipo. Estados Unidos podría estar enviando tropas a un territorio hostil sin evidencias de que el objetivo de sus esfuerzos estuviera ahí. Posteriormente, el presidente señaló que los dirigentes militares establecieron las probabilidades de éxito de la misión en 55-45.

Durante los siguientes dos meses, el equipo de seguridad nacional de la administración Obama se reunió al menos en seis ocasiones. Algunos miembros estaban en contra de la operación, y consideraban que debían esperar a que hubiera una prueba definitiva de que Bin Laden estuviera en ese lugar, pero la prueba nunca llegó. Después de una reunión final entre el presidente y su equipo de seguridad nacional a las 2 P.M., el domingo 1 de mayo, el grupo de 40 comandos de elite SEAL Team Six salió en cuatro helicópteros de un lugar no revelado en Afganistán, la frontera oriental ubicada a casi 200 kilómetros al oeste del depósito de armas de Bin Laden. Una fotografía de la Casa Blanca muestra al presidente Obama y a su equipo de seguridad nacional observando con ansiedad la misión en el monitor de la habitación. Obama aparece sin corbata y con una expresión adusta, mientras sus ojos observan atentamente la pantalla. Hillary Clinton, con una mano sobre su boca, y Robert Gates, con los brazos cruzados sobre el pecho, miran hacia el mismo punto. Después de que "los minutos parecieron días", el equipo recibió la confirmación de que la misión había terminado. "Gerónimo" —el nombre en código asignado a Bin Laden— estaba muerto.

El hecho de que muchos miembros del equipo de decisión estuvieran dispuestos a expresar sus reservas probablemente contribuyó al proceso de toma de decisiones. Más tarde, el presidente Obama declaró en 60 Minutes: "El hecho de que hubiera algunas personas que expresaron sus dudas acerca de la estrategia fue in-

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.
2. Comparar los equipos con los grupos.
3. Comparar cuatro tipos de equipos.
4. Identificar las características de los equipos eficaces.
5. Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.
6. Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.
7. Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

Los equipos de trabajo



Vamos a dar a este equipo un giro de 360 grados. —Jason Kidd

Fotografía: la fotografía oficial de la Casa Blanca muestra al presidente de Estados Unidos Barack Obama, al vicepresidente Joe Biden, al secretario de defensa Robert Gates y a la secretaria de Estado Hillary Clinton, mientras reciben información actualizada sobre la misión contra Osama bin Laden. Fuente: Pete Souza/AFP/Getty Images/Newscom.

valuable, ya que significó que el plan era más preciso, implicó que reflexionamos con mayor profundidad todas las opciones y que, cuando finalmente tomé la decisión, lo hice con base en la mejor información disponible".

Fuentes: A. Kruglanski, "Obama's Choice and the Social Psychology of Group Decision Making", *Huffington Post* (12 de mayo de 2011), descargado el 1 de junio de 2011, de www.huffingtonpost.com/; B. Steiden, "Bin Laden Dead", *The Atlanta Journal-Constitution* (3 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de www.ajc.com/; y M. Mazzetti, H. Cooper y P. Baker, "Behind the Hunt for Bin Laden", *The New York Times* (2 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de www.nytimes.com/.

En las organizaciones de negocios contemporáneas, los equipos se están convirtiendo cada vez con mayor frecuencia en el principal medio para organizar el trabajo. De hecho, existen pocos agravios más ofensivos que "no saber trabajar en equipo". ¿Considera que tiene habilidades para trabajar en equipo? Para saberlo, Resuelva la siguiente autoevaluación.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Qué tan hábil soy para construir y dirigir un equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.6 (How Good Am I at Building and Leading a Team?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Obtuvo una puntuación tan alta como creía? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que podría mejorar su puntuación? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
3. ¿Cree que haya individuos muy hábiles para trabajar en equipo? Si así fuera, ¿cuáles son sus conductas?

¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?

1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que *no* usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

¿Cómo se explica la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se han restructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurrieron a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de su fuerza laboral. Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, renfocarse y desintegrarse con rapidez. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que hicimos en el capítulo 7 acerca del papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. De esta manera, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

El hecho de que las organizaciones hayan decidido utilizar equipos no significa necesariamente que estos resulten eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como seres humanos que son, se ven influidos por las modas y por la mentalidad de la manada. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿De qué manera trabajan los miembros en conjunto? Estas son algunas de las preguntas que se responderán en este capítulo.

Diferencias entre grupos y equipos

2 Comparar los equipos con los grupos.

No es lo mismo un grupo que un equipo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.[1]

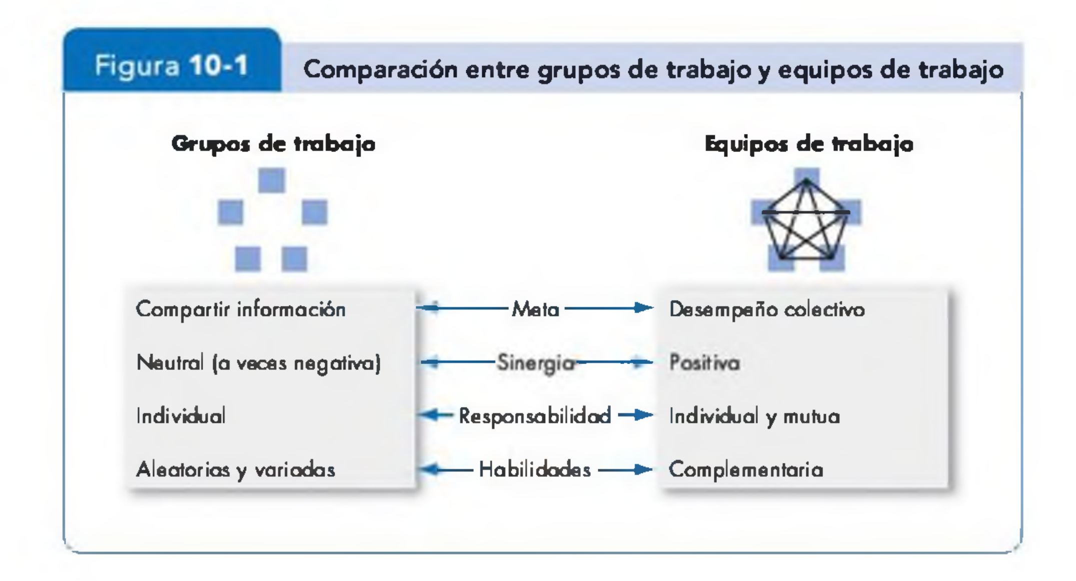
En el capítulo 9 se definió *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Por otro lado, un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. En la figura 10-1 se indican las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Tales definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones reestructuraron recientemente sus procesos de trabajo con base en los equipos. La gerencia busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos *potencial*. No hay nada mágico en los equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar *equipo* a un *grupo* tampoco mejora en forma automática su desempeño. Como veremos más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera lograr una mejora en el desempeño organizacional con el uso de equipos, estos deberán poseer esas características.

Figura 10-1 Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo



grupo de trabajo *Aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones, que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.*

equipo de trabajo *Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo.*

Tipos de equipos

3 Comparar cuatro tipos de equipos.

Los equipos pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.[2] En esta sección, se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización: *equipos para resolver problemas*, *equipos de trabajo autodirigidos*, *equipos transfuncionales* y *equipos virtuales* (véase la figura 10-2).

Equipos para resolver problemas

Antes los equipos solían estar compuestos de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento, y que se reunían unas horas cada semana para analizar la manera de incrementar la calidad y la eficiencia, así como para mejorar el entorno laboral.[3] Estos **equipos para resolver problemas** rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo de este tipo para encontrar formas de reducir el número de días requeridos para abrir una nueva cuenta de manejo de efectivo.[4] Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo redujo casi a la mitad el número promedio de días: de 15 a 8.

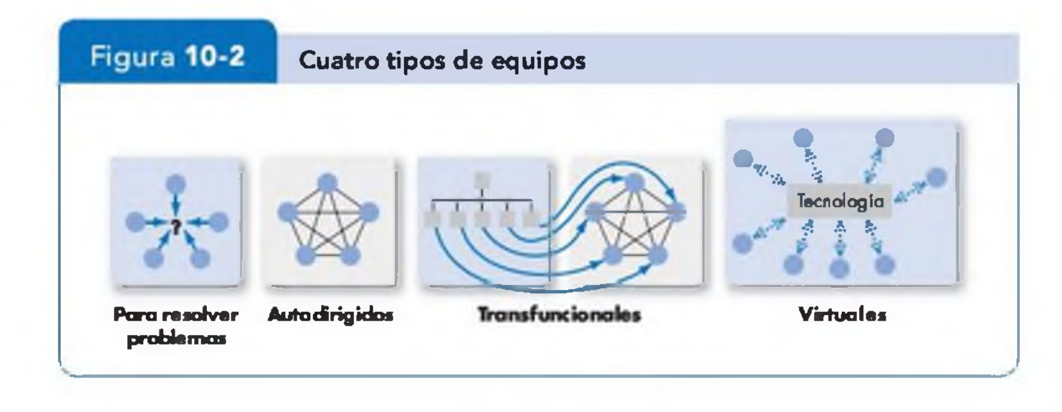
Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas tan solo hacen recomendaciones. Algunas organizaciones han ido más lejos y han creado equipos que no únicamente resuelven problemas, sino que también implementan las soluciones y se hacen responsables por los resultados.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.[5] Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan.

Sin embargo, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.[6] Asimismo, esta clase de equipos no suelen manejar muy bien los conflictos. Cuando surgen disputas, los miembros dejan de cooperar y se enfrascan en luchas de poder, lo cual reduce su desempeño general.[7] Además, aunque los integrantes de estos equipos informan mayores niveles de satisfacción laboral que otros individuos, en ocasiones presentan mayores tasas de rotación y ausentismo. Un estudio a gran escala sobre la productividad laboral en establecimientos británicos reveló que, aunque el uso de equipos por lo general aumenta la productividad laboral, ninguna evidencia respaldó la afirmación de que

Figura 10-2 Cuatro tipos de equipos





Fuente: AP Photo/The Coloradoan, V. Richard Haro.

Sprig Toys, Inc., utiliza equipos de trabajo transfuncionales para desarrollar juguetes hechos con productos reciclados con la finalidad de conservar un planeta saludable y mantener a los niños activos. El equipo Sprig Dream Team incluye diseñadores de juguetes y expertos en la industria juguetera en las áreas de diseño de productos, desarrollo de patentes, estrategias de la cadena de suministro, investigación de mercados, contratación de proveedores, comercialización, creación de marcas, empaque y marketing. Los integrantes del equipo están dedicados a la misión de Sprig de crear juguetes divertidos que fomenten el juego activo en los niños, que no dañen el ambiente, y que no usen baterías ni pintura. En la fotografía se observa al director ejecutivo Craig Storey (de pie a la izquierda) con algunos juguetes y los otros fundadores de la empresa.

los equipos autodirigidos se desempeñan mejor que los equipos tradicionales que tienen una menor autoridad para la toma de decisiones.[8]

Equipos transfuncionales

Starbucks creó un equipo de individuos de producción, RP globales, comunicaciones globales y marketing estadounidense para desarrollar su marca de café instantáneo Via. Las sugerencias del equipo dieron como resultado un artículo que sería rentable producir y distribuir, y que se comercializaría mediante una estrategia multifacética y altamente integrada.[9] Este ejemplo ilustra el uso de **equipos transfuncionales**, los cuales están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea.

Desde hace décadas, muchas organizaciones han utilizado grupos horizontales para ampliar sus fronteras. En la década de 1960, IBM creó un grupo grande de fuerza de tarea, formado por empleados de distintos departamentos de la empresa, con la finalidad de desarrollar su muy exitoso sistema 360. En la actualidad, los equipos transfuncionales se usan con tanta frecuencia que sería difícil imaginar que una empresa grande funcione sin ellos. Todos los grandes fabricantes de automóviles —Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos. Cisco utiliza equipos transfuncionales específicos para identificar y aprovechar las nuevas tendencias en varias áreas del mercado de software. Los equipos son equivalentes a los grupos de redes sociales que colaboran en tiempo real, para identificar nuevas oportunidades de negocios en el campo y que después las implementan de abajo hacia arriba.[10]

equipos para resolver problemas *Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.*

equipos de trabajo autodirigidos *Grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.*

equipos transfuncionales *Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.*

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Desde luego, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas que proceden de distintos campos, y cuyas experiencias y puntos de vista son diferentes.

Equipos virtuales

Los tipos de equipos descritos en la sección anterior realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común.[11] Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos "virtuales". Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Pueden fallar porque implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. Las evidencias de 94 estudios que incluyeron a más de 5,000 grupos indican que los equipos virtuales son mejores para compartir información única (información que poseen los miembros, pero no todo el grupo), aunque en general suelen compartir menos información.[12] Como resultado, los equipos que son menos virtuales comparten mayor información, en tanto que aquellos que utilizan más recursos virtuales dificultan este proceso. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: **1.** se establezca confianza entre sus miembros (un comentario negativo en un correo electrónico afectaría negativamente la confianza del equipo), **2.** el avance del equipo se vigile de cerca (para que este no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros "desaparezca"), y **3.** los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).[13]

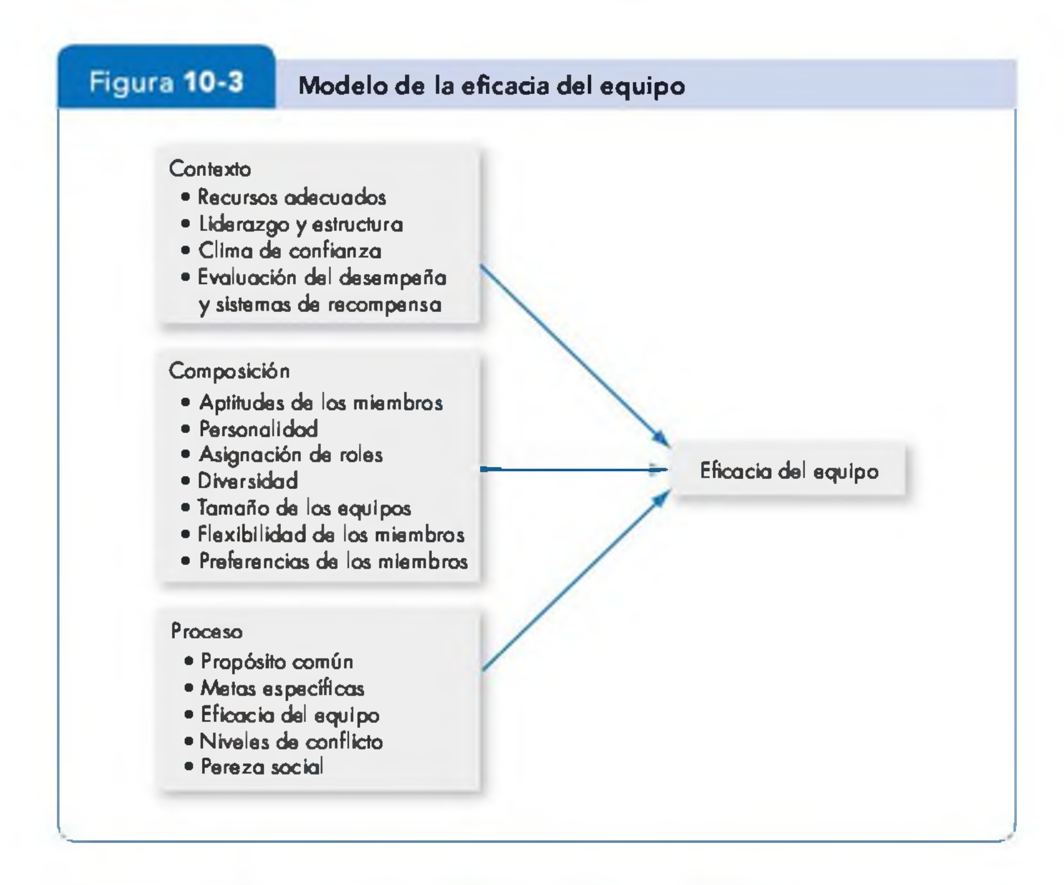
Creación de equipos eficaces

4 Identificar las características de los equipos eficaces.

Muchos han intentado identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos.[14] Sin embargo, algunos estudios organizaron lo que una vez fue una "larga y verdadera lista de características"[15] en un modelo relativamente focalizado.[16] En la figura 10-3 se resumen las características que se conocen actualmente acerca de los equipos eficaces. Como se verá, se basan en muchos de los conceptos de los grupos que se estudiaron en el capítulo 9.

El siguiente análisis se basa en el modelo de la figura 10-3. Es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los equipos.[17] El modelo debería usarse como guía. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. La creación de equipos "eficaces" en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del *contexto*. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. Por último, las variables del *proceso* son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia. ¿Qué significa *eficacia del equipo* en este modelo? Por lo general, incluye medidas objetivas de su productividad, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus integrantes.



Contexto: factores que determinan el éxito de los equipos

Los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

Recursos adecuados Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Como se concluyó en un estudio, después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, "quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización".[18] Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo.

Liderazgo y estructura Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo. Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes. Sin embargo, de esta

equipos virtuales *Aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.*

¡Globalización!

La cohesión grupal en diferentes culturas

Como supondrá, los investigadores han puesto mucha atención en las diferencias entre las culturas individualistas y colectivistas en cuanto a la orientación hacia los equipos. Como vimos en el capítulo 5 sobre la personalidad y los valores, los individuos de sociedades colectivistas que se localizan en gran parte de Asia Oriental, Latinoamérica y África suelen dar más importancia a las metas grupales y enfatizar los procesos de colaboración. Por otro lado, las culturas individualistas, como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, destacan el logro y el desempeño individuales.

Las culturas individualistas podrían enfrentar mayores problemas para implementar los procesos de trabajo en equipo por diversas razones. Parece que los individuos colectivistas son más sensibles al estado de ánimo de sus colegas de trabajo, de manera que hay mayores probabilidades de que la motivación y el ánimo positivo de uno de los miembros del grupo se contagien, incrementando así la motivación y el estado de ánimo de los demás. Asimismo, los individuos colectivistas ya cuentan con una predisposición significativa para trabajar juntos en un grupo, por lo que no hay tanta necesidad de fomentar el trabajo de equipo. Otras investigaciones sugieren que los equipos con una orientación colectivista son mejores para gestionar recursos y corregir los errores de los demás, que los equipos con una orientación individualista.

¿Cuál es la lección para los gerentes? Es probable que los gerentes de las culturas individualistas necesiten trabajar más para incrementar la cohesión en los equipos. Esto puede lograrse al asignar a los equipos tareas más desafiantes y darles mayor independencia. Como alternativa, los gerentes podrían animar una orientación colectivista en los procesos de equipo, aun cuando trabajen con grupos de personas con una orientación individualista.

Fuentes: Basada en R. Ilies, D. T. Wagner y F. P. Morgeson, "Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1140-1148; E. C. Dierdorff, S. T. Bell y J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 247-262; y J. E. Driskell, E. Salas y S. Hughes, "Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure", *Human Factors* 52, núm. 2 (2010), pp. 316-328.

forma el trabajo del gerente se transforma en administrar el equipo *desde afuera* (y no desde adentro).

El liderazgo es demasiado importante en los **sistemas de equipos múltiples**, donde diversos equipos coordinan sus esfuerzos para lograr el resultado deseado. En estos casos, los líderes necesitan dar facultades de decisión a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros.[19] Los equipos que establecen un liderazgo compartido al delegar de manera eficaz suelen ser más eficaces, que los equipos que tienen una estructura tradicional con un solo líder.[20]

Clima de confianza Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.[21] La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que pueden confiar en sus compañeros. Asimismo, como veremos en el capítulo 12, la confianza es el fundamento del liderazgo, ya que permite que el equipo acepte las metas y las decisiones del líder, y se comprometa con ellas.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas ¿Qué se hace para lograr que los miembros del equipo se responsabilicen tanto a nivel individual como en conjunto? Quizá las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados

Dilema ético

Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental

Muchos equipos de organizaciones dispersas geográficamente han recurrido a los medios electrónicos para mejorar la comunicación entre los diferentes lugares. Sin embargo, existe un argumento *ético*, igualmente importante para el uso de equipos virtuales globales: podría tratarse de una decisión más responsable con el ambiente, en vez de pedir a los miembros de los equipos que realicen viajes internacionales cuando necesitan comunicarse. Una proporción muy grande del transporte aéreo, por ferrocarril y carretera es para fines de negocios y contribuye de manera importante a las emisiones globales de bióxido de carbono. Cuando los equipos pueden reunirse de manera virtual y no personalmente, se reduce significativamente la cantidad de energía consumida.

En un mundo interconectado de manera global, ¿qué tipo de medidas tomaría usted para reducir el impacto ambiental de los viajes de negocios de su organización? Varias sugerencias podrían ayudarle a pensar en la forma de aprovechar los equipos virtuales globales para una mayor sustentabilidad:

1. Aliente a todos los miembros del equipo a pensar si realmente es necesaria una reunión en persona, y trate de utilizar métodos de comunicación alternativos siempre que sea posible.
2. Comunique la mayor cantidad de información posible a través de medios virtuales, como correo electrónico, llamadas telefónicas y teleconferencias.
3. Cuando organice viajes para reuniones del equipo, elija los métodos más benéficos con el ambiente, como volar en clase económica o turista, en vez de primera clase (o business class). Además, verifique el perfil ambiental de los hoteles antes de reservar el servicio.
4. Justifique el uso de alternativas sustentables para los viajes de negocios. La mayoría de los expertos coinciden en que las teleconferencias y los viajes que respetan el ambiente no tan solo ayudan a la ecología sino que también son menos costosos.

Fuentes: P. Tilstone, "Cut Carbon... and Bills", *Director* (mayo de 2009), p. 54; y L. C. Latimer, "6 Strategies for Sustainable Business Travel", *Greenbiz* (11 de febrero de 2011), www.greenbiz.com.

positivos.[22] Las evaluaciones grupales, el reparto de utilidades, la participación en las ganancias, los incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema podrían mejorar el esfuerzo y el compromiso del equipo.

Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de los roles y la diversidad, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo.

Habilidades de los miembros Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las destrezas de cada uno de sus miembros.[23] Es verdad que ocasionalmente se lee sobre un equipo deportivo compuesto de jugadores mediocres quienes, gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo en equipo preciso, se convierte en un grupo mucho más talentoso. Sin embargo, tales casos son noticia precisamente porque son poco comunes. El desempeño de un equipo no es únicamente la suma de las habilidades de cada uno de sus miembros. No obstante, esas habilidades fijan los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se pueden desempeñar en un equipo.

Las investigaciones han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el rendimiento de los equipos. En primer lugar, cuando la tarea entraña mucho razonamiento (como en el caso de la solución de un problema complejo como la

sistemas de equipos múltiples *Aquellos en los cuales diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para obtener el resultado deseado.*

reingeniería de una línea de ensamble), los equipos muy hábiles (compuestos en su mayoría por individuos inteligentes) se desempeñan mejor que los equipos con habilidades escasas, sobre todo si la carga de trabajo se distribuye de manera equitativa. Por consiguiente, el desempeño del equipo no depende del eslabón más débil. Los equipos con muchas aptitudes son más adaptables frente a las situaciones cambiantes, ya que son capaces de adecuar sus conocimientos frente a problemas nuevos.

Por último, también es importante la capacidad del líder del equipo, ya que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. No obstante, un líder escasamente inteligente podría neutralizar la eficacia de un equipo muy capaz.[24]

Personalidad de los miembros En el capítulo 5 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en la conducta del empleado individual. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco grandes son relevantes para la eficacia de un equipo; una revisión de la literatura encontró tres de ellas.[25] En específico, los equipos con un alto nivel de meticulosidad y apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y también es importante un nivel mínimo de cortesía de los miembros: los equipos tuvieron los peores resultados cuando uno o más de sus integrantes eran muy insolentes. ¡Tal vez una manzana podrida sí *pueda* echar a perder toda la canasta!

Las investigaciones también han favorecido una idea bastante acertada acerca del porqué esas características de personalidad son importantes para los equipos. Por ejemplo, los individuos meticulosos son excelentes para apoyar a otros miembros del equipo, y también son muy sensibles para detectar cuando realmente se necesita su apoyo. Un estudio encontró que ciertas tendencias conductuales específicas, como la organización personal, la restructuración cognitiva, la orientación hacia el logro y la permanencia se relacionaban con un mejor desempeño del equipo.[26] Los integrantes de mente abierta se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.[27]

Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de cuatro personas cada uno y que tiene 40 empleados muy meticulosos y 40 empleados muy poco meticulosos. ¿Para la compañía sería mejor si **1.** forma 10 equipos con los empleados más meticulosos y 10 con los menos meticulosos, o **2.** "sembrar" en cada equipo dos personas muy meticulosas y dos poco meticulosas? Quizá le sorprenda saber



El inspector general británico de las instalaciones nucleares, Mike Weightman, es el líder de un equipo global de 18 miembros, creado por la Comisión Internacional de Energía Atómica para estudiar el accidente de la estación nuclear de Fukushima, desencadenado por el terremoto ocurrido en Japón en 2011. Este equipo de alto rendimiento, integrado por individuos de 12 países, incluye a expertos en una amplia gama de especialidades nucleares. Los miembros del equipo aplican su experiencia técnica, habilidades de toma de decisiones y solución de problemas, y habilidades interpersonales para cumplir su misión de identificar aquello que se puede aprender del accidente, para ayudar a incrementar la seguridad nuclear en todo el mundo. En esta fotografía, Weightman (izquierda) estrecha la mano del director de la planta de Fukushima, después de que el equipo inspeccionó la planta nuclear dañada.

Fuente: HO/AFP/Getty Images/Newscom.

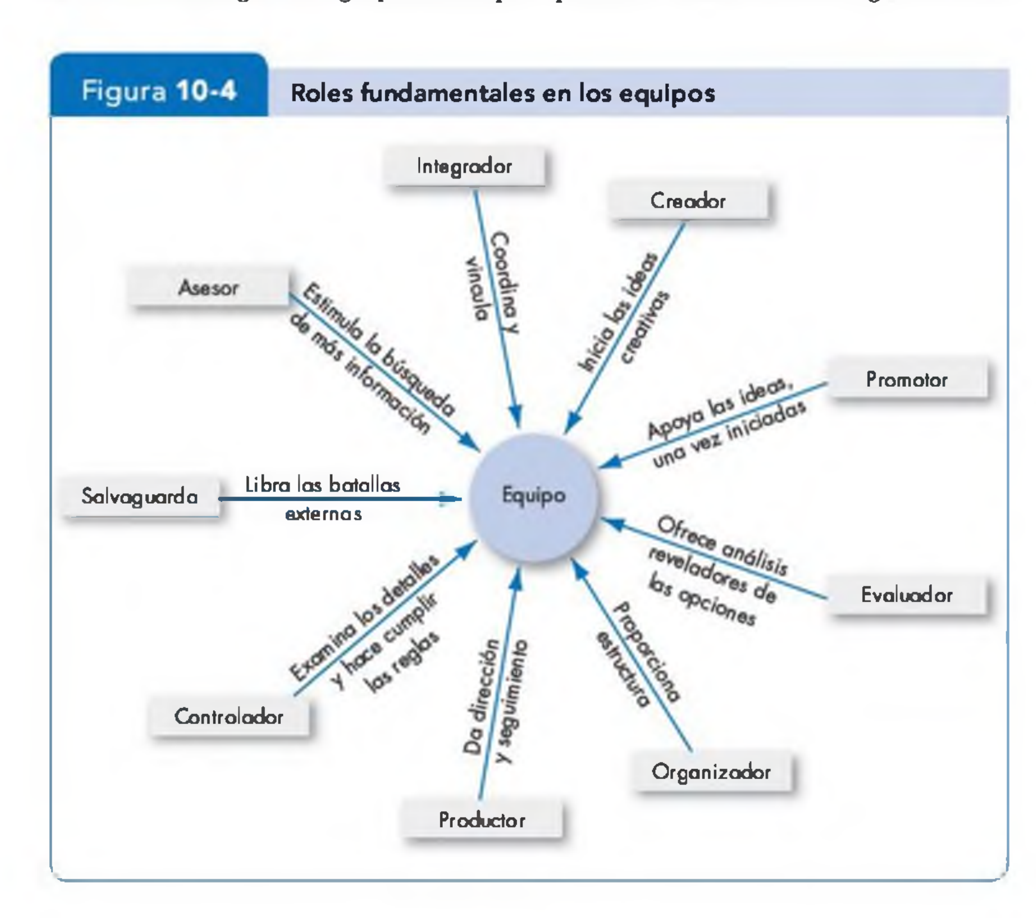
que las evidencias tienden a sugerir que la opción 1 es la mejor; el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos muy meticulosos y 10 poco meticulosos.[28]

Asignación de roles Los equipos tienen necesidades diferentes y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles. Un estudio de 778 equipos de béisbol de las grandes ligas, realizado durante un periodo de 21 años, destaca la importancia de la asignación adecuada de los roles.[29] Como se esperaría, los equipos con integrantes más experimentados y hábiles tuvieron un mejor desempeño. Sin embargo, la experiencia y las habilidades de los individuos que interpretaba los roles esenciales, que manejaban una mayor proporción del flujo laboral del equipo y que eran fundamentales para todos los procesos de trabajo (en este caso, *pitchers* y *catchers*) resultaron ser especialmente importantes. En otras palabras, se deben asignar los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.

Se pueden identificar nueve roles potenciales en los equipos (véase la figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos seleccionan a las personas que cubren esos roles con base en sus aptitudes y preferencias.[30] (En muchos equipos, los individuos interpretan roles múltiples). Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas, y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos.

Diversidad de los miembros En el capítulo 9 se analizaron investigaciones sobre el efecto que tiene la diversidad en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* su rendimiento? La **demografía organizacional** se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La demografía organizacional sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso al grupo sirven para predecir la rotación. La lógica es la si-

Figura 10-4 Roles fundamentales en los equipos



guiente: habrá mayor rotación entre los individuos con experiencias diferentes, ya que se dificulta la comunicación y aumenta la probabilidad de que surjan conflictos. Un alto nivel de conflictos disminuye el atractivo de la membresía, por lo que los trabajadores son más proclives a renunciar. De manera similar, los perdedores en una lucha por el poder suelen irse de manera voluntaria o salir despedidos.[31]

Muchos de nosotros tenemos la idea optimista de que la diversidad tiene que ser algo bueno: los equipos diversos deberían beneficiarse de perspectivas diferentes. Sin embargo, dos revisiones metanalíticas de la literatura indican que la diversidad demográfica en esencia no está relacionada con el desempeño general de un equipo, en tanto que una tercera revisión sugiere que la diversidad en raza y género se relacionan de forma negativa con el desempeño de los equipos.[32] Otra conclusión es que el género y la diversidad étnica tienen efectos más negativos en ocupaciones dominadas por trabajadores masculinos o caucásicos; aunque en ocupaciones con un mayor equilibrio demográfico, la diversidad no representa un problema. Por otro lado, la diversidad en las funciones, la educación y la experiencia se relaciona de manera positiva con el desempeño grupal, pero tales efectos son muy modestos y dependen de la situación.

Un liderazgo adecuado también suele mejorar el desempeño de los equipos diversos.[33] Cuando los líderes ofrecen una meta inspiradora en común a miembros con diferentes niveles de educación y conocimientos, los equipos se vuelven muy creativos. Cuando los líderes no proporcionan esta clase de metas, los equipos diversos no logran sacar ventaja de sus habilidades únicas y, en realidad, son *menos* creativos que los equipos con habilidades homogéneas. Incluso los equipos con valores diversos pueden tener un desempeño eficaz, si los líderes favorecen un enfoque para las tareas laborales, en vez de dirigir con base en las relaciones personales.

Hasta ahora, hemos analizado las investigaciones sobre los equipos diversos en cuanto a raza y género, pero ¿qué sucede con la diversidad creada por diferencias nacionales? Como la investigación anterior, las evidencias indican que tales elementos de diversidad interfieren con el proceso de los equipos, al menos a corto plazo.[34] Parece que la diversidad cultural es una ventaja para las tareas que requieren diversos puntos de vista. Sin embargo, los equipos culturalmente heterogéneos enfrentan mayores dificultades para aprender a trabajar en conjunto y para resolver problemas. Las buenas noticias son que esas diferencias desaparecen con el tiempo. Aun cuando los equipos culturalmente diversos de nueva formación no se desempeñan tan bien cómo los equipos culturalmente homogéneos recién formados, las diferencias desaparecen después de unos tres meses.[35] Por fortuna, hay evidencia de que algunas estrategias para mejorar el desempeño de los equipos funcionan con éxito en muchas culturas. Un estudio encontró que equipos de la Unión Europea, formados por individuos de países colectivistas e individualistas, obtenían los mismos beneficios al contar con metas grupales.[36]

Tamaño de los equipos La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros.[37] En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos que puedan hacer la tarea. Por desgracia, a menudo los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Tan solo se requieren cuatro o cinco miembros para aportar una diversidad de perspectivas y habilidades, en tanto que los problemas de coordinación suelen aumentar de manera exponencial al incrementar el número de miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo. Si una unidad natural de trabajo es más grande y se desea utilizar un esfuerzo en equipo, debe considerarse la posibilidad de dividir al grupo en subequipos.[38]

Preferencias de los miembros Cualquier trabajador no es un buen participante de un equipo. Si se les da la opción, muchos individuos elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se solicita a personas que preferirían trabajar solas que se unan a un equipo, surge una amenaza directa al estado de ánimo del equipo, así como a la



Los miembros de los equipos etnográficos de Wells Fargo tienen diversas funciones y especialización. Al trabajar en el grupo de administración estratégica de cuentas bancarias, los integrantes del equipo adquieren diferentes habilidades y experiencias bancarias en administración financiera, inversiones, tarjetas de crédito y gestión de relaciones. Los equipos visitan a los clientes para entrevistar a gerentes clave y observar la forma en que los empleados realizan diversas actividades financieras, como la nómina y las cuentas por pagar. A partir de sus estudios, los equipos etnográficos ayudan a sus clientes a mejorar sus procesos laborales y a usar la tecnología. Wells Fargo se beneficia al entender mejor las necesidades de sus clientes y al mejorar su respuesta a estos.

Fuente: Cindy Charles / PhotoEdit

satisfacción de cada integrante.[39] Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, los gerentes deberían tomar en cuenta las preferencias individuales junto con las habilidades, las personalidades y las destrezas. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar formando parte de un grupo.

Procesos de los equipos

La última categoría que se relaciona con la eficacia de los equipos son las variables del proceso como el compromiso de los miembros con un propósito común, el establecimiento de metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, un nivel de conflicto manejable y una mínima pereza social. Se trata de aspectos que son especialmente importantes en los equipos más grandes y donde hay mucha interdependencia.[40]

¿Por qué son importantes esos procesos para la eficacia de los equipos? Retomemos el asunto de la pereza social. Vimos que 1 + 1 + 1 no necesariamente suman 3. Cuando la contribución de cada miembro no se observa con claridad, los individuos tienden a reducir su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado del uso de los equipos. No obstante, los equipos deberían generar productos que sean mayores que la suma de sus insumos, como sucede cuando un grupo diverso desarrolla alternativas creativas. En la figura 10-5 se ilustra la forma en que los procesos grupales afectan la eficacia real de un grupo.[41] Con frecuencia los laboratorios de investigación utilizan equipos porque aprovechan las habilidades diversas de los individuos para generar investigaciones más significativas, de las que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente; es decir, producen una sinergia positiva y las ganancias de su proceso exceden las pérdidas.

Propósito y plan comunes Los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Los

demografía organizacional *Grado en que los miembros de una unidad de trabajo comparten un atributo demográfico común, como edad, género, raza, nivel académico o antigüedad al servicio de la organización, y la influencia de dicho atributo en la rotación.*

¿Mito o ciencia?

"Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos"

En general, esta afirmación resulta falsa. Sin embargo, *existen* situaciones donde los equipos se desempeñan mejor cuando su líder está enfadado.

Si alguna vez ha visto un episodio de alguno de los programas de televisión del famoso chef Gordon Ramsay (*Hell's Kitchen*, *The F Word*, *Kitchen Nightmares*), donde Ramsay suele aterrorizar a los equipos culinarios con rabietas, amenazas e intimidación, entonces ha visto la forma en que motivan los líderes enojados. ¿Pero este método realmente da resultados? Muchos de nosotros seríamos más escépticos. El uso de un enfoque brusco y temperamental para dirigir equipos parecería contraproducente. ¿Quién querría trabajar para un líder así?

Parece que, de hecho, un líder de equipo iracundo puede funcionar. Un estudio reciente descubrió que mientras que los equipos que cuentan con miembros relativamente afectuosos estaban más motivados y se desempeñaban mejor cuando su líder estaba contento, los equipos formados por individuos relativamente molestos eran los más motivados y se desempeñaban mejor cuando su líder expresaba enojo.

¿Por qué los equipos con integrantes molestos funcionan mejor cuando su líder está enfadado? Si recuerda el análisis sobre la amabilidad y cortesía en el capítulo 5, los individuos descorteses son más directos, discuten más y evitan menos los conflictos, que sus contrapartes más amables. Es probable que los equipos descorteses reaccionen mejor ante un líder enfadado porque este habla en un idioma que el equipo logra entender, o quizá los integrantes enfadados sean menos sensibles frente a una conducta poco considerada (donde la manifestación de enojo es un buen ejemplo).

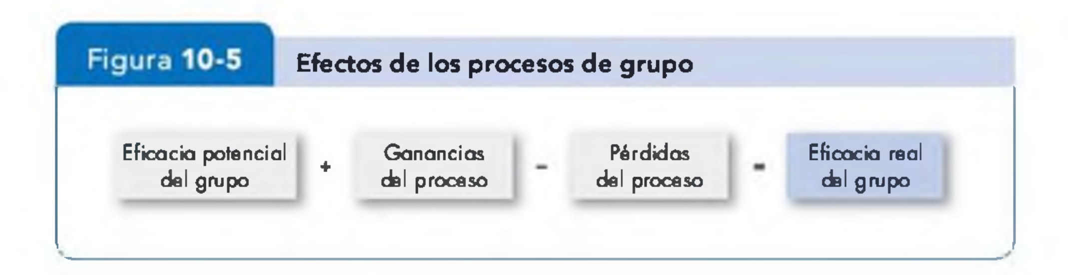
Cuando se le solicitó que reflexionará sobre su método colérico al dirigir equipos, Ramsay respondió: "Cuando el nivel de adrenalina no es alto y hay escasa presión, no se obtienen resultados". Parece que tiene la razón en cuanto a cierto tipo de equipos (aquellos con muchos miembros que son tan descorteses como su líder). Es probable que un trato rudo funcione mejor con equipos rudos.

Fuentes: G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma y D. van Knippenberg, "On Angry Leaders and Agreeable Followers: How Leaders' Emotions and Followers' Personalities Shape Motivation and Team Performance", *Psychological Science* 21, núm. 12 (2010), pp. 1827-1834, G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. van Knippenberg y F. Damen, "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 562-580; y S. Lyall, "The Terrible-Tempered Star Chef of London", *The New York Times* (23 de febrero de 2006), descargado el 3 de junio de 2011, de http://select.nytimes.com/.

equipos que se desempeñan mejor de forma consistente han logrado establecer una idea clara acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo.[42]

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre este. Cuando el equipo acepta este propósito común, se convierte en lo que la navegación astronómica representa para el capitán de un barco: ofrece la dirección y guía para cualquier condición. Como el navío que sigue un curso equivocado, los equipos que no tienen buenas habilidades de planeación están condenados; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa perdida.[43] Los equipos tienen que estar de acuerdo en si su meta consiste en aprender y dominar una tarea, o simplemente en realizarla; las evidencias sugieren que diferentes perspectivas sobre las metas de aprendizaje y de desempeño reducen el rendimiento de los equipos en general.[44] Al parecer, esas diferencias en la orientación hacia las metas afectan al reducir el análisis y el intercambio de información. En resumen, es

Figura 10-5 Efectos de los procesos de grupo





Los miembros del equipo de carreras NASCAR de la conductora Danica Patrick, quienes se observan aquí, trabajan para la meta común de ganar la carrera. Al proporcionar dirección, ímpetu y compromiso, el plan del equipo consiste en funcionar a velocidad máxima y sin cometer errores al verificar el automóvil, reparar las partes, cambiar los neumáticos y reabastecer combustible. Cada miembro del equipo tiene un trabajo específico y una idea clara acerca de lo que se tiene que hacer. Además, cada miembro del equipo afina continuamente su trabajo para reducir el tiempo de parada en los pits, que es muy importante para ganar o perder una carrera.

Fuente: Brandon Wade/MCT/Newscom.

importante lograr que todos los empleados que conforman un equipo luchen por el mismo *tipo* de meta.

Los equipos eficaces también muestran **reflexividad**, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.[45] Es interesante que algunas evidencias sugieren que los equipos muy reflexivos son más capaces de adaptar, entre los miembros del equipo, los planes y las metas que están en conflicto.[46]

Metas específicas Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados.

En congruencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las metas de los equipos tienen que ser desafiantes, ya que las metas difíciles, pero viables, mejoran el desempeño del equipo en aquellos criterios para los cuales se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas suelen incrementar la cantidad, las metas de exactitud mejoran la precisión, y así sucesivamente.[47]

Eficacia de los equipos Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito. Esto se denomina *eficacia del equipo*.[48] Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del futuro éxito, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la gerencia para aumentar la eficacia de los equipos? Dos opciones son ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Cuanto más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas.

Modelos mentales Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** precisos, es decir, representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros.[49] Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo cual es muy probable que ocurra en

reflexividad *Característica que tienen los equipos de recapacitar y ajustar el plan maestro cuando sea necesario.*

modelos mentales *Conocimiento y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo deben hacer el trabajo.*

los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés, su desempeño se verá perjudicado.[50] Por ejemplo, en la guerra de Irak, muchos líderes militares dijeron que habían subestimado el poderío de la insurgencia y las luchas internas de las sectas religiosas islámicas. La similitud de los modelos mentales de los integrantes del equipo también son importantes, ya que si ellos tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas, discutirán sobre los métodos y no sobre lo que se necesita hacer.[51] Una revisión de 65 estudios independientes sobre la cognición de los integrantes de equipos encontró que aquellos que tenían modelos mentales similares interactuaban con mayor frecuencia, se sentían más motivados, tenían actitudes más positivas hacia su trabajo, y lograban mayores niveles de desempeño, evaluados de forma objetiva.[52]

Niveles de conflicto El conflicto en un equipo no es negativo necesariamente. Como veremos en el capítulo 15, el conflicto tiene una relación compleja con el rendimiento del equipo. Los conflictos en las relaciones —los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y hostilidad hacia los demás— son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos sobre el contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Un estudio realizado en China reveló que un conflicto de tarea de nivel moderado durante las fases iniciales del desempeño del equipo se relacionaba de manera positiva con la creatividad del equipo; sin embargo, un conflicto de tarea de nivel muy bajo o muy alto se relacionan de manera negativa con el rendimiento del grupo.[53] En otras palabras, se inhibe su desempeño cuando existe muy poco o demasiado desacuerdo sobre la forma en que inicialmente un equipo debería realizar una tarea creativa.

La forma en que se resuelven los conflictos también distingue a los equipos eficaces de los ineficaces. Un estudio sobre los comentarios frecuentes hechos por 37 grupos de trabajo autónomos demostró que los equipos eficaces resuelven los conflictos analizando de manera explícita los problemas, en tanto que los equipos ineficaces enfocaban más los conflictos en la personalidad y en la forma en que se decían las cosas.[54]

Pereza social Como señalamos antes, algunos individuos manifiestan pereza social y dependen del esfuerzo del grupo, ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al responsabilizar a sus integrantes —tanto a nivel individual como a nivel colectivo— del propósito, las metas y los métodos del grupo.[55] Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo.



¿Cuál es la eficacia de mi equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.2 (What Is My Team Efficacy?).

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipo

5 Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.

Hasta este momento, hemos justificado el valor y la creciente popularidad de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son por naturaleza hábiles para trabajar en un equipo e históricamente muchas organizaciones han favorecido y reconocido los logros individuales. Por último, los equipos funcionan bien en los países que tienen una gran orientación colectivista. ¿Pero qué ocurre en si una organización quiere utilizar equipos en una fuerza laboral constituida por individuos que



Fuente: Basado en "New Study Sheds Light on Chicago's Employment Landscape", PR Newswire (4 de mayo de 2011). Se reproduce con autorización de The Gallup Organization

nacieron y crecieron en una sociedad individualista? Un empleado veterano de una compañía grande, quien tuvo éxito al trabajar en una compañía individualista en un país individualista, describió así la experiencia de unirse a un equipo: "Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años".[56]

Entonces, ¿qué pueden hacer las organizaciones para incrementar la eficacia de sus equipos? ¿Para convertir a los individualistas en buenos integrantes de equipos? Las siguientes son algunas opciones para los gerentes que desean transformar a los individuos en eficaces miembros de equipos.

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles

Algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales que se necesitan para ser miembros eficaces de equipos. Al contratar a individuos para trabajar en equipos, es necesario asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad técnica y logren desempeñar bien sus roles.[57]

Cuando los gerentes se enfrentan a aspirantes que carecen de las habilidades para trabajar en equipos, tienen tres opciones. En primer lugar, podrían decidir no contratarlos. Si es necesario contratarlos, se les deberán asignar tareas o puestos que no requieran del trabajo en equipo. Si esto no es posible, los candidatos podrían recibir capacitación para transformarlos en buenos miembros de equipos. En las organizaciones bien constituidas que deciden rediseñar los puestos de trabajo para utilizar equipos, se debe esperar que ciertos empleados se resistan a trabajar en equipo y tal vez sea muy difícil capacitarlos. Por desgracia, estas personas suelen convertirse en víctimas del enfoque de trabajo en equipos.

La creación de equipos a menudo implica resistirse al impulso de contratar a los individuos más talentosos a cualquier precio. El equipo de fútbol profesional Los Ángeles Galaxy pagó una enorme cantidad por los servicios del astro británico David Beckham, aparentemente sin considerar si el futbolista tenía las habilidades para trabajar en equipo.[58] Su contratación resultó en coordinación y cooperación escasas con el equipo. Parece que las habilidades para trabajar en equipos diversos también se ven afectadas por los rasgos de personalidad. Los equipos formados por individuos a quienes les gusta resolver acertijos mentales complejos parecen ser más eficaces, además de que aprovechan los diversos puntos de vista que surgen de las diferencias en edad y formación académica.[59]

Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles

Los especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten que los individuos experimenten la satisfacción que ofrece el trabajo en equipo. Los talleres ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación, manejo de conflictos y dirección. Por ejemplo, L'Oréal descubrió que los equipos de ventas exitosos no tan solo requerían de vendedores muy hábiles, sino que la gerencia tenía que concentrar gran parte de sus esfuerzos en la construcción de los equipos. "No contábamos con que muchos integrantes de nuestro mejor equipo de ventas habían sido ascendidos porque tenían excelentes habilidades técnicas y ejecutivas", reconoció David Waldock, el vicepresidente de ventas de L'Oréal. Gracias a la atención que se puso a la capacitación del equipo, "ya no únicamente somos un equipo en papel, que trabaja de manera independiente. Actualmente contamos con una verdadera dinámica grupal, y se trata de una gran dinámica".[60] Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de la formación de los grupos que se describió en el capítulo 9. El desarrollo de un equipo eficaz no ocurre de la noche a la mañana, sino que lograrlo lleva tiempo.

Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo

El sistema de recompensas de una organización necesita rediseñarse de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos.[61] Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de metas de equipo. La empresa Whole Foods enfoca la mayoría de sus recompensas de desempeño al trabajo en equipos. Debido a esto, ahora los equipos seleccionan a los nuevos integrantes de forma cuidadosa para que realmente contribuyan a su eficacia (y también a los bonos de equipo).[62] Por lo general, es mejor establecer un ambiente de cooperación en las primeras etapas de la vida de un equipo. Como vimos, los equipos que pasan de un sistema competitivo a uno cooperativo no comparten la información de inmediato, y tienden a tomar decisiones apresuradas y de calidad deficiente.[63] Al parecer, un cambio rápido en los sistemas de recompensas no convierte de inmediato los bajos niveles de confianza —que caracterizan a los grupos competitivos— en altos niveles de confianza. Estos problemas no se observan en equipos que cuentan con sistemas de cooperación de manera consistente.

Es necesario otorgar ascensos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva como miembros de un equipo al capacitar a nuevos colegas, compartir información, ayudar a resolver los conflictos que surgen en el equipo y dominar nuevas habilidades fundamentales. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se deberían equilibrar con las contribuciones desinteresadas al equipo.

Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo, como la camaradería. Es estimulante y satisfactorio formar parte de un equipo exitoso. Las oportunidades para que el individuo y sus compañeros de equipo se desarrollen pueden brindar una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los trabajadores.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

6 Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.

El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los costos, y eso no ocurre siempre.[64] Antes de apresurarnos a utilizar equipos, debemos evaluar de forma cuidadosa si el trabajo requiere o puede beneficiarse de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo será más eficiente si se realiza en equipos? Se pueden aplicar tres pruebas.[65] En primer lugar, ¿el trabajo resultará mejor si lo realiza

más de una persona? Un buen indicador es la complejidad de la tarea y la necesidad de puntos de vista diferentes. Tal vez sea mejor que las tareas sencillas que no requieren de diversas aportaciones se realicen en forma individual. En segundo lugar, ¿el trabajo crea un propósito común o establece un conjunto de metas para los miembros del grupo, que sean más que la suma de las metas individuales? Muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles nuevos han organizado equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, a los mecánicos, a los especialistas en refacciones y a los representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que las necesidades de los clientes se cubran de forma adecuada.

La última prueba consiste en determinar si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas —cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno *y* el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es evidente que el futbol soccer es un deporte de *equipo*. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. Por el contrario, los equipos de natación no son realmente equipos, tal vez con excepción de la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, y cuyo rendimiento total solo es la suma de su desempeño individual.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

7 Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

Pocas tendencias han influido tanto el trabajo como el movimiento masivo para introducir equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los individuos cooperen entre sí, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

- Los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluaciones del desempeño y sistemas de recompensas que reflejen las contribuciones al equipo. Estos equipos tienen individuos con experiencia técnica, así como también con habilidades interpersonales, de solución de problemas, de toma de decisiones y los rasgos de personalidad adecuados, como la meticulosidad y la apertura.
- Los equipos eficaces también suelen ser pequeños —menos de 10 personas— y de preferencia estar constituidos por individuos con antecedentes diversos. Tienen miembros que satisfacen las demandas de los roles y prefieren formar parte de un grupo. Y el trabajo que los miembros realizan les brinda libertad y autonomía, la oportunidad de aplicar habilidades y talentos diferentes, la posibilidad de terminar una tarea o un producto completo e identificable, así como de realizar una actividad que tiene un efecto muy importante en otras personas.
- Por último, los equipos eficaces tienen miembros que creen en las capacidades del grupo y que están comprometidos con un plan y propósito comunes, comparten un modelo mental muy preciso de lo que se vaya a lograr, establecen metas específicas para el equipo, experimentan un nivel de conflicto que pueden manejar y sufren un nivel muy bajo de pereza social.
- Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear integrantes de equipo hábiles en dichos ambientes. Para lograr la transformación, la gerencia debería tratar de seleccionar a individuos que cuenten con las habilidades interpersonales que les permitan convertirse en hábiles integrantes del equipo, de ofrecer la capacitación para desarrollar habilidades para el trabajo en equipo y de recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los equipos deportivos

PUNTO

En casi todos los países del mundo, los equipos deportivos se consideran ejemplos de trabajo de equipo y logros colectivos. Todos celebramos cuando nuestros equipos favoritos ganan y sentimos compasión de otros cuando pierden. Es divertido practicar y, dependiendo de sus gustos, observar deportes individuales como el golf o el tenis, pero nada se compara con el gozo de ver la actuación y el triunfo de los equipos ya sean de fútbol (soccer o americano), básquetbol o béisbol.

Desde luego, es razonable que tratemos de aprender algunas cosas sobre el liderazgo a partir de esos equipos. Después de todo, ganan en las competencias de mayor nivel y, en ocasiones, ofrecen una forma única para el estudio de la dinámica de los equipos, ya que sus acciones son muy notorias. No hay nada malo en ver qué podemos aprender de esos equipos para lograr que nuestros equipos de trabajo sean más eficaces. Aprendemos de los ejemplos, y si estos son buenos, el aprendizaje también lo será.

De manera interesante, algunas investigaciones sugieren que los individuos estadounidenses, más que los de otras culturas, tienden a utilizar metáforas de equipos en vez de referencias a su familia, la milicia u otras instituciones. Susie Wee, de Hewlett-Packard, escribió lo siguiente:

> Con frecuencia alguien me pide que indique algo que aprendí en la universidad que me ayudó en el mundo laboral. Puedo decir que muchas de las cosas más importantes que aprendí en la escuela vienen de mi intervención en equipos deportivos. En mi escuela había un equipo femenil de hockey, en el cual jugué durante 10 años (en la licenciatura y el posgrado). En esos 10 años, mi papel en el equipo evolucionó desde estar en la banca... a ser jugadora... a ser capitana... a ser nuevamente jugadora... y a convertirme en asistente del entrenador. Muchas de mis experiencias cotidianas con el equipo se convirtieron en aprendizajes que conservé y que me han ayudado en el trabajo.
>
> Quizás un aprendizaje más sutil sea el que proviene de lo que uno hace para formar parte del equipo cuando eres el jugador "menos hábil" o quien está en la banca. También puedes hacer importantes contribuciones al mostrar una excelente actitud [y] al hacer un gran esfuerzo por mejorar tus habilidades. Esto se transfiere directamente al mundo laboral, ya que no importa cuál sea tu nivel de habilidad o de experiencia, siempre puedes encontrar una forma de realizar una contribución importante a tu equipo.
>
> ¿Cuál es mi consejo para las personas? A los estudiantes, ¡participen en un deporte de equipo! A los trabajadores, ¡vean su carrera como un deporte de equipos!

CONTRAPUNTO

La historia de Susie Wee es buena, pero el hecho de que considere útil su experiencia atlética no demuestra mucho, ya que es probable que la experiencia sea específica de Susie Wee. Se crea una gran confusión al intentar entender el comportamiento organizacional cuando las personas tratan de hacer generalizaciones excesivas a partir de sus experiencias.

Es cierto que no son pocos los atletas y entrenadores que anuncian libros que, según ellos, tienen implicaciones para las organizaciones. De hecho, entrenadores antiguos y actuales de la NFL han creado una auténtica industria con este tipo de libros. Tony Dungy le dice cómo ser el "líder tutor" de su equipo; Rex Ryan le indica cómo utilizar la pasión y el sentido del humor para dirigir equipos; incluso Bill Walsh (quien murió en 2007) publicó en un 2010 un libro sobre el liderazgo en equipos, con el tema de "el marcador se cuida solo". Vince Lombardi (que falleció en 1970) publicó cada año un libro sobre el liderazgo en los equipos. En todos esos libros, los entrenadores dedican mucho tiempo a explicar la relevancia de su método para el mundo de los negocios. Todos ellos son buenos entrenadores, algunos de ellos incluso magníficos; pero no hay muchas razones para creer que los equipos deportivos funcionen como los equipos de trabajo. ¿Cuántos entrenadores logran carreras exitosas en organizaciones fuera del ámbito deportivo?

De hecho, algunos informes detallados sobre el equipo olímpico estadounidense para los juegos de invierno de 2010, el cual ganó en Vancouver más medallas que las que ningún equipo estadounidense había logrado, demostró que realmente no se trataba de un equipo. El equipo de hockey no tenía mucha relación con el equipo de patinaje artístico, el cual tampoco se relacionaba mucho con el equipo de curling. Sin embargo, incluso dentro de los equipos organizados en cada deporte, tampoco se encontró un gran esfuerzo de equipo en el verdadero sentido de la palabra. El patinador de velocidad Shani Davis, ganador de una medalla de oro y de una de plata, no convivió ni práctico con el equipo; ni siquiera permitió que su biografía se publicara en el sitio Web del equipo. La esquiadora Lindsey Vonn, el esquiador Shaun White y muchos otros trabajaron de manera similar y más bien desafiante "por su cuenta".

No existen muchas organizaciones donde el miembro de un equipo pueda subsistir con ese tipo de conducta. En muchos casos (y tal vez sea la norma) lo único que les importa a los equipos deportivos es ganar. Esta es una de las muchas diferencias que existen entre los equipos deportivos y los equipos de trabajo.

Fuentes: G. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancement in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; K. Thomas, "U.S. Olympic Glory, From Stars Hardly on Team", *The New York Times* (28 de febrero de 2010), pp. 1, 4; y S. Schomer, "HP's Susie Wee and the "Wall of Touch", *Fast Company* (1 de mayo de 2010), descargado el 3 de junio de 2011, de www.fastcompany.com/.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones?

2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

3 ¿Cuáles son los cuatro tipos de equipos?

4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan que los equipos sean eficaces?

5 ¿Cómo pueden las organizaciones crear miembros de equipo hábiles?

6 ¿Cuándo es preferible el trabajo individual al trabajo en equipo?

7 ¿Cuáles son las tres formas en que difiere la concepción de los equipos en un contexto global?

EJERCICIO PRÁCTICO Tripulaciones de vuelo fijas y variables

Forme equipos de cinco personas. Suponga que ha sido contratado por AJet, una aerolínea recién formada con sede en San Luis. Su equipo se formó para analizar las ventajas y las desventajas de utilizar tripulaciones de vuelo variables, y brindar una recomendación que indique si AJet debe continuar con esta práctica de la industria.

Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las cuales se asignan pilotos, copilotos y sobrecargos a la programación de aviones específicos (por ejemplo, Boeing 737, 757 o 767), con base en su antigüedad. De esta manera, se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Así, cualquier tripulación dada de un avión rara vez se reúne por más de unos cuantos días a la vez. Se requiere un sistema avanzado para cumplir con los programas, de modo que no es raro que un piloto de alto nivel de una aerolínea importante vuele con un copiloto diferente en cada viaje durante un mes. Es probable que un piloto y copiloto que hayan trabajado juntos durante 3 días en enero no lo vuelvan a hacer por el resto del año. (En contraste, una tripulación fija consiste del mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Para decidir si se deben utilizar tripulaciones de vuelo variables, su equipo responderá las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de las tripulaciones variables?
2. Si tuvieran que recomendar alguna versión de tripulación fija, tomando en cuenta el material expuesto en este capítulo, ¿con qué criterios asignaría las tripulaciones de AJet?

Cuando su equipo haya estudiado las ventajas y desventajas de las tripulaciones variables y respondido las preguntas, prepárese para presentar a toda la clase sus recomendaciones y su justificación.

DILEMA ÉTICO Equipos sin ética

Con frecuencia se piensa que la conducta poco ética es característica de los individuos. Sin embargo, en muchos casos el trabajo de equipo revela un comportamiento sin ética. Los escándalos corporativos de Enron, Adelphia y WorldCom fueron concebidos por miembros de los equipos directivos de estas organizaciones. El desastre petrolero de BP implicó a varios equipos que no se aseguraron de seguir las normas de seguridad y construcción. ¿Estos ejemplos indican que el comportamiento poco ético de los equipos está limitado a la alta gerencia o también puede ocurrir en equipos de trabajo "comunes"?

Un estudio de 126 equipos con tres miembros de estudiantes de licenciatura sugiere que el comportamiento poco ético en los equipos no solamente ocurre entre los directivos. En este estudio, los equipos debían resolver un problema, con las siguientes instrucciones:

> Se les asigna un proyecto de equipo en uno de sus cursos de finanzas. Su equipo se espera hasta el último minuto para trabajar. Para ahorrar tiempo, un amigo sugiere utilizar un viejo proyecto que encontró en los archivos de su club de estudiantes. ¿Su equipo aceptaría este plan?

¿Cuántos equipos decidieron hacer trampa? Aproximadamente el 37 por ciento decidió utilizar el viejo proyecto.

Debido a que este ejercicio es hipotético, los autores también estudiaron el engaño de los equipos de otra forma: permitiendo que los equipos se calificaran a sí mismos en una tarea "señuelo" (un aspecto de su tarea que en realidad no existía), que valía el 2 por ciento de la calificación de su curso. ¿Cuántos equipos hicieron trampa en este caso? Aproximadamente uno de cada cuatro equipos.

Este estudio encontró que los equipos hacían más trampa cuando estaban compuestos por miembros utilitarios (quienes creen que el fin justifica los medios). Sin embargo, era más fácil que las actitudes utilitarias se convirtieran en trampas, cuando los miembros del equipo se sentían "seguros" a nivel interpersonal, es decir, cuando sentían que había poco riesgo dentro del equipo de ser atacados o ridiculizados por sus propuestas o argumentos.

¿Cuál es la conclusión? Al parecer, en las circunstancias correctas, cualquier tipo de equipos son capaces de comportarse de manera poco ética. Al responsabilizar a cada miembro del equipo y facilitar una atmósfera para "dar su palabra",

donde los miembros del equipo que discrepan sientan la libertad para expresarse, los gerentes pueden desalentar la conducta poco ética en los equipos.

Preguntas

1. ¿Está seguro de que usted se rehusaría a colaborar en un comportamiento poco ético en el experimento?
2. ¿Cree que la naturaleza de la toma de decisiones en equipo aumenta o disminuye las probabilidades de que los individuos decidan comportarse de forma poco ética?
3. En este estudio, se pidió a todos los miembros de los equipos que firmaran un formato de respuesta, donde se indicaba que estaban de acuerdo con la decisión. ¿Cree usted que los resultados serían diferentes si no se hubieran pedido la firma o el consenso?

Fuentes: M. J. Pearsall y A. P. J. Ellis, "Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 401-411; y D. W. White y E. Lean, "The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment", *Journal of Business Ethics* 81, núm. (2008), pp. 765-778.

CASO 1 ¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo?

A pesar de años de promesas de que el trabajo de equipo sería la cura para todos los problemas de los negocios, muchos gerentes han descubierto que incluso los equipos con miembros muy motivados, hábiles y comprometidos pueden fracasar y no lograr los resultados esperados. El profesor Richard Hackman de Harvard University ha estudiado a los equipos durante muchos años y considera que con frecuencia el hecho de no establecer las bases para un desempeño efectivo del equipo causa que sea menos eficaz, que si el líder simplemente dividiera las tareas e hiciera que cada individuo trabajara en la parte asignada. Hackman señaló lo siguiente: "No tengo duda alguna de que un equipo puede hacer magia, pero no cuenten con ello".

¿Cuáles son los principales factores que Hackman ha identificado en los equipos eficaces? Los equipos deben ser poco numerosos y tener una membresía consistente para reducir el tipo de tareas de coordinación que consumen un tiempo valioso. Con demasiada frecuencia, las organizaciones forman equipos basados en proyectos y, luego, los reconfiguran sin considerar las etapas de la formación de grupos que podrían atravesar antes de lograr su mayor desempeño. Se debe contar con los apoyos necesarios, como las recompensas grupales, y definir con claridad las responsabilidades del grupo. De manera sorprendente, en su estudio de 120 equipos de altos directivos, ¡Hackman encontró que menos del 10 por ciento de los miembros coincidió en quiénes eran los miembros que conformaban el equipo!

Los equipos exitosos también tienen líderes asertivos y dinámicos que pueden ejercer su autoridad, incluso cuando el equipo se resiste a ser dirigido. Información similar se obtuvo del fracaso de Ghana Airways, una organización gubernamental que experimentó cambios frecuentes en sus altos directivos, que impidieron establecer un equipo líder consistente. Como resultado de una turbulencia excesiva y de la falta de una visión estratégica, la línea aérea con 40 años de antigüedad, que alguna vez fue un emblema del país, se declaró en bancarrota.

¿Estas desventajas implican que los equipos no son la respuesta a un problema de negocios? Es evidente que a menudo es necesario reunir y coordinar a individuos con un conjunto de habilidades y capacidades diversas para resolver un problema. Sería imposible que todas las tareas administrativas de una organización tan compleja como Ghana Airways fueran realizadas por individuos sin conexión. Además, con frecuencia el trabajo que debe hacerse en un tiempo reducido rebasa lo que un solo individuo puede lograr. En tales casos, lo más inteligente sería considerar la mejor forma de seguir el consejo expresado anteriormente y asegurarse de que el equipo no sea menor que la suma de sus partes.

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de los elementos que ha identificado Hackman de los equipos de trabajo exitosos? ¿Cree que estos elementos sean necesarios para que un equipo logre un desempeño eficaz?
2. ¿Cree que haya alguna otra condición necesaria para que los equipos sean eficaces?
3. Imagínense que le pidieron organizar y dirigir un equipo de nuevos empleados con alto potencial, para trabajar en el desarrollo de una campaña de marketing internacional. ¿Qué medidas específicas tomaría al inicio de la vida del equipo, con la finalidad de garantizar que sea capaz de evitar algunos de los problemas identificados por Hackman? ¿Existe alguna forma de dividir la meta general del grupo en subtareas para incrementar la responsabilidad individual?

Fuentes: D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105; G. Gregory, "Why All-Star Teams Fail", *Lab Manager Magazine* (11 de enero de 2011), www.labmanager.com; J. Amankwah-Amoah y Y. A. Debrah, "The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure", *Group and Organization Management* 35, núm. 5 (2010), pp. 636-665.

CASO 2 Equipos multinacionales y multiculturales en IBM

Cuando muchos individuos piensan en una compañía tradicional bien establecida, piensan en IBM. Esta organización es famosa por sus reglas escritas e implícitas, como la política de no despedir a los empleados, su enfoque en los ascensos y los logros individuales, la expectativa de un servicio vitalicio en la empresa, y su requisito de vestir traje y camisa blanca en el trabajo. La empresa fue uno de los puntales de la cultura corporativa del "hombre con un traje de lana gris" en Estados Unidos.

Desde luego, los tiempos han cambiado.

IBM tiene clientes en 170 países y ahora realiza dos tercios de sus negocios fuera de Estados Unidos. Como resultado, ha cambiado prácticamente todos los aspectos de su vieja cultura. Uno de sus enfoques relativamente nuevos es el del trabajo en equipo. Mientras que IBM utiliza equipos de trabajo de manera extensiva, como todas las grandes organizaciones, la manera en que lo hace es única.

Para fomentar el reconocimiento de una variedad de culturas y abrir mercados emergentes, IBM envía a cientos de sus empleados como voluntarios de proyectos en equipo de un mes de duración a regiones del mundo donde la mayoría de las grandes empresas no hacen negocios. Al Chakra, un gerente de desarrollo de software que vive en Raleigh, Carolina del Norte, fue enviado con GreenForest, un equipo que fabrica muebles en Timisoara, Rumanía. Chakra se integró con empleados de IBM que provenían de otros cinco países. Junto, el equipo ayudó a que GreenForest incrementara sus conocimientos de cómputo para mejorar sus negocios. GreenForest no tuvo que pagar por la asesoría del equipo de IBM.

Esto difícilmente es altruismo. IBM cree firmemente que los equipos multinacionales y multiculturales son una buena inversión. En primer lugar, ayudan a sembrar el terreno para descubrir negocios en economías emergentes, y se espera que muchas de ellas en el futuro tengan un mayor crecimiento que los mercados maduros. Stanley Litow, el vicepresidente de IBM que supervisa el programa, también piensa que este ayuda a los empleados a desarrollar habilidades multiculturales de equipo y a entender los mercados locales. Litow señala lo siguiente: "Queremos crear un grupo de líderes que conozca estos lugares y que también aprenda a intercambiar su cultura y sus habilidades diversos". Algunos de los países a los que IBM ha enviado a sus equipos multiculturales son Turquía, Tanzania, Vietnam, Ghana y Filipinas.

En cuanto a Chakra, se sintió muy emocionado de ser elegido para el equipo. "Sentí como si me hubiera ganado la lotería", reconoció. Chakra aconsejó a GreenForest la forma de convertirse en una compañía sin uso de papel en 3 años, y le recomendó sistemas de cómputo para aumentar la productividad y las exportaciones a Europa Occidental.

Otro miembro del equipo, Bronwyn Grantham, un individuo australiano que trabaja en las oficinas de IBM en Londres, asesoró a GreenForest acerca de estrategias de ventas. Al describir la experiencia del equipo, Grantham señaló: "Nunca había trabajado de forma tan estrecha con un equipo de IBM con un rango de habilidades tan extenso".

Preguntas

1. Si usted calcula las horas-hombre dedicadas a los proyectos en equipo de IBM, suman más de 180,000 horas anuales de tiempo gerencial. ¿Cree que sea una inversión inteligente de los recursos humanos de IBM? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la cultura de IBM haya pasado de ser formal, estable e individualista a ser informal, transitoria y orientada hacia los equipos?
3. ¿Le gustaría trabajar en alguno de los equipos de proyectos multinacionales y multiculturales de IBM?
4. Los proyectos de los equipos multiculturales a menudo enfrentan problemas de comunicación, expectativas y valores. ¿De qué manera cree que se podrían superar tales desafíos?

Fuentes: Basado en C. Hymowitz, "IBM Combines Volunteer Service, Teamwork to Cultivate Emerging Markets", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), p. B6; S. Gupta, "Mine the Potential of Multicultural Teams", *HR Magazine* (octubre de 2008), pp. 70-84; y H. Aguinis y K. Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individual and Teams, Organization, and Society", *Annual Review of Psychology* 60, núm. 1 (2009), pp. 451-474.

NOTAS

1. Esta sección se basa en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85 y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
2. J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp y L. Gilson, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future", *Journal of Management* 34, núm. 3 (2008), pp. 410-476.
3. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); y M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles", *IndustryWeek* (3 de febrero de 1992), p. 11.
4. G. Bodinson y R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process", *The Journal for Quality and Participation* (primavera de 2003), pp.37-42.

5. Véase, por ejemplo, A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment", *Personnel Psychology* (invierno de 2002), pp. 929-948.
6. Véase, por ejemplo, C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* (junio de 2004), pp. 385-399.
7. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 885-900.
8. J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Secũon of Establishments", *Industrial Relations* 47, núm. 4 (2008), pp. 659-698.
9. A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch", *PRWeek* (diciembre de 2009), p. 15.
10. B. Freyer y T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future", *Harvard Business Review* (noviembre de 2008), pp. 73-79.
11. Véase, por ejemplo, L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 805-835; y B. Leonard, "Managing Virtual Teams", *HRMagazine* (junio de 2011), pp. 39-42.
12. J. R. Mesmer-Magnus, L. A. DeChurch, M. Jimenez-Rodriguez, J. Wildman y M. Shuffler, "A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 2 (2011), pp. 214-225.
13. A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2007), pp. 60-70; y J. M. Wilson, S. S. Straus y B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16-33.
14. Véase, por ejemplo, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; y M. A. Campion, G. J. Medsker y C. A. Higgs, "Relations Between WorkGroup Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology* (invierno de 1993), pp.823-850.
15. D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", *Personnel Psychology* (otoño de 1997), p. 555.
16. Este modelo se basa en M. A. Campion, E. M. Papper y G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology* (verano de 1996), pp. 429-452; Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", pp. 553-585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop loor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997), pp. 239-290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
17. Véase G. L. Stewart y M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal* (abril de 2000), pp. 135-148.
18. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", p. 577.
19. P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1239-1251; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp.97-108.
20. J. B. Carson, P. E. Tesluk y J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 5 (2007), pp. 1217-1234.
21. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), pp. 1004-1012; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review* (julio de 2001), pp. 377-396 y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
22. Véase F. Aime, C.J. Meyer y S. E. Humphrey, "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs", *Journal of Business Research* 63, núm. 1 (2010), pp. 60-66; y P. A. Bamberger y R. Levi, "Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 4 (2009), pp. 300-327; y M.J. Pearsall, M. S. Christian y A. P.J. Ellis, "Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 183-191.
23. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied*

Psychology 91, núm. 2 (2006), pp. 467-474; y K. R. Randall, C. J. Resick y L. A. DeChurch, "Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 525-540.

24. H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, núm. 5 (octubre de 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (octubre de 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 459-475; y J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (febrero de 2003), pp. 27-39.

25. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 595-615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1998), pp. 377-391.

26. T. A. O'Neill y N.J. Alien, "Personality and the Prediction of Team Performance", *European Journal of Personality* 25, núm. 1 (2011), pp. 31-42.

27. Ellis, Hollenbeck e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (abril de 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen y J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson y LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; y LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance".

28. Barrick, Stewart, Neubert y Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", p. 388; y S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer y D. R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 885-892.

29. S. E. Humphrey, E. P. Morgeson y M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 48-61.

30. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).

31. K. Y. Williams y C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Endnotes Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, (Slamford, CT: Jai Press, 1998) pp. 77-140; y A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review* (julio de 2006), pp.583-595.

32. A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 599-627; S. K. Horwitz e I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007), pp. 987-1015; y S. T. Bell, A. J. Villado, M. A. Lukasik, L. Belau y A. L. Briggs, "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of Management* 37, núm. 3 (2011), pp. 709-743.

33. S. J. Shin y J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1709-1721; y K.J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim, y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011), pp. 25-36.

34. W. E. Watson, K. Kumar y L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* (junio de 1993), pp. 590-602; P. C. Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal* (febrero de 2000), pp. 26-49; y S. Mohammed y L C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 1015-1039.

35. Watson, Kumar y Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance."

36. D. F. Crown, "The use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research* 38, núm. 4 (2007), pp. 489-508.

37. D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105. Las evidencias de esta sección están descritas en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. Véase también L. A. Curral, R. H. Forrester y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, núm. 2 (junio de 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S.J. Wayne y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, núm. 2 (2004), pp. 285-304; y J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal* 38, núm. 1 (febrero de 1995), pp.152-172.

38. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number? Knowledge@Wharton (14 de junio de 2006), pp. 1-5.

39. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, núm. 2 (2000), pp. 259-279; y S. A. Kiffin-Peterson y J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2003), pp. 93-116.

40. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria", *Personnel Psychology* 61 (2008), pp. 273-307.

41. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (Nueva York: Academic Press, 1972).

42. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; y J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 90-103.

43. J. E. Mathieu y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 605-619.

44. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.

45. A. Gurtner, F. Tschan, N. K, Semmer y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 2 (2007), pp. 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1189-1207.

46. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.

47. E. Weldon y L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology* (primavera de 1993), pp. 307-334. Véase también R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 1035-1056.

48. K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 17-27; D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management* (septiembre de 2003), pp. 366-391; y R. R. Hirschfeld y J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes Among Newly Formed Action Teams", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1429-1437.

49. S. Mohammed, L. Ferzandi, y K. Hamilton, "Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct", *Journal of Management* 36, núm. 4 (2010), pp. 876-910.

50. A. P J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 576-589.

51. S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest* (diciembre de 2006), pp. 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur Jr. y S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 727-736.

52. L. A. DeChurch y J. R. Mesmer-Magnus, "The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 32-53.

53. J. Farh, C. Lee y C.I.C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1173-1180.

54. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 170-188.

55. K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1375-1384,

56. Véase, por ejemplo, B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757; y B. L. Kirkman, C. B. Gibson y D. L. Shapiro, "'Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics* 30, núm. 1 (2001), pp. 12-29.

57. G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 4 (2006), pp. 477-504.

58. I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy", *ESPNsoccernet* (24 de octubre de 2008), soccernet.espn.go.com.

59. E. Kearney, D. Gebert y S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 581-598.

60. H. M. Guttman, "The New High-Performance Player", *The Hollywood Reporter* (27 de octubre de 2008), www.hollywoodreporter.com.

61. J. S. DeMatteo, L. T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20 (Stamford CT: JAI Press), pp. 141-183 (1998).

62. T. Erickson y L. Gratton, "What It Means to Work Here", *Business Week* (10 de enero de 2008), www.businessweek.com.

63. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 103-119.

64. C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 332-340.

65. A. B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork-Not Necessarily the Answer", *HRMagazine* (enero de 1998), pp. 55-58.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Identificar las principales funciones de la comunicación.

2 Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.

3 Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.

4 Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.

5 Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.

6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.

7 Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.

8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.

9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

REGLAS DE GOLDMAN

Las grandes organizaciones cuentan con políticas que rigen muchos aspectos de la conducta de los empleados, incluyendo la comunicación por correo electrónico. Sin embargo, pocas tienen reglas tan complejas para los correos electrónicos como Goldman Sachs.

Goldman es uno de los bancos estadounidenses de inversión más antiguos, más grandes y más respetados. Mientras que algunos de sus competidores se declararon en bancarrota durante la reciente crisis por los créditos hipotecarios de alto riesgo (Lehman Brothers, Bear Stearns) o requirieron de una enorme ayuda del gobierno (especialmente Citygroup, Bank of America, JPMorgan Chase y Wells Fargo), a Goldman le fue muy bien. La compañía obtuvo $10,000 millones de un programa asistencial gubernamental (TARP, Troubled Asset Relief Program), pero pagó el dinero (con un interés de 23 por ciento) antes que cualquier otra institución de inversiones.

¿Por qué Goldman es tan bueno? Con certeza un factor es su gerencia. *Businessweek* le asignó el sexto lugar en su lista de 2010 de los mejores lugares para iniciar una carrera. En una reseña se comentó que, "los egresados de la maestría en administración de empresas constantemente citan a Goldman Sachs como uno de sus lugares de trabajo preferidos, y ocupa el primer lugar entre las empresas de servicios financieros. Una vez que ingresan, las personas adoran a la compañía".

Sin embargo, ¿adoran sus políticas para los correos electrónicos? El manual para los correos electrónicos de Goldman, que tiene el ominoso título de *Políticas estadounidenses para la preparación, supervisión, distribución y retención de comunicaciones escritas y electrónicas*, es tan complicado que incluye dos reglas para los usos de la conjunción "y".

Algunas de las reglas más interesantes para los correos electrónicos son:

- "El nivel de detalle o explicación necesario para lograr comunicaciones claras, precisas y comprensibles dependerá, en parte, de la magnitud y sofisticación del público al que se dirige [...] la falta de sofisticación económica del receptor a menudo exigirá una presentación más detallada".
- "Toda la correspondencia de ventas proveniente de los empleados que trabajan en las oficinas centrales, o que va dirigida a ellos, debe transmitirse a través de las oficinas regionales para fines de revisión, aprobación, distribución y conservación".
- "Se tomarán muestras de la correspondencia de cada individuo no menos de una vez cada año".

Con todo lo complejo que son las reglas de Goldman, no salvaron a la compañía cuando salió a la luz que esta estaba recomendando a los clientes que hicieran inversiones hipotecarias cuando ella misma estaba apostando en su contra ("reduciéndolas"). Varios correos electrónicos fueron especialmente condenatorios, al llamar a la estrategia "El gran recorte". Otra cadena de correos electrónicos reveló que, aunque se le había instruido para "ser dinámico en la distribución de esos artículos" (créditos hipotecarios positivos), un gerente de Goldman le escribió a su novia: "Ese negocio está muerto, y los pobres prestatarios no sobrevivirán mucho tiempo".

11

Comunicación

Hablar constantemente no necesariamente implica comunicarse. —Joel in *Eternal Sunshine of the Spotless Mind*



Fuente: Newscom

Es poco probable que tales mensajes sean congruentes con las sofisticadas políticas para los correos electrónicos de Goldman. Sin embargo, la empresa realmente obtuvo ganancias significativas.

Fuente: M. Abelson y C. Winter, "The Goldman Rules", *Bloomberg Businessweek* (25 de abril de 2011), pp. 90-91; L. Lavelle, "Best Places to Launch a Career", *Bloomberg Businessweek* (junio de 2010), descargado el 10 de junio de 2011, de http://images.businessweek.com/; y L. Story y S. Chan, "Goldman Cited 'Serious' Profit on Mortgages", *The New York Times* (25 de abril de 2010), pp. Y1, Y25.

Este ejemplo ilustra las profundas consecuencias de la comunicación. En este capítulo estudiaremos el poder de la comunicación y las formas en que se logra que sea más eficaz. Uno de los temas que se analizarán son los chismes. Considere la siguiente autoevaluación y cómo son sus actitudes hacia los chismes en el lugar de trabajo.

Es probable que la comunicación deficiente sea la fuente de los conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia.[1] Debido a que los individuos pasan comunicándose cerca de 70 por ciento de las horas que están en vigilia —ya sea escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional. Las encuestas de los reclutadores casi siempre señalan las habilidades de comunicación entre las características más importantes.[2]

Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. Si tan solo un miembro del grupo habla alemán y los demás no conocen este idioma, aquel individuo no será comprendido cabalmente. Por consiguiente, la **comunicación** tiene que incluir tanto la *transferencia* como *la comprensión del significado*.

La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parecería algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Primero revisaremos de manera breve las funciones que desempeña la comunicación y luego describiremos el proceso de comunicarse.



¿Soy alguien chismoso?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E3 (Am I a Gossip?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a sus compañeros?
2. ¿Piensa que generar chismes sea una falta moral? ¿Por qué?

Funciones de la comunicación

1 Identificar las principales funciones de la comunicación.

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.[3]

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales

Muchas de las interacciones de comunicación que se llevan a cabo en una organización tienen la función de permitir la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. En esta fotografía, Rene Brookbank, consultora de marketing y directora de relaciones con el cliente del despacho de abogados Cummins & White, bromea con sus colegas de trabajo durante un evento de moda corporativa. La empresa organizó una exhibición para las abogadas y el personal femenino para que, de manera divertida, conocieran las tendencias en la moda de la vestimenta de negocios y, después, les obsequió a todas trajes nuevos. Durante el evento social, la comunicación animada entre los empleados les permitió expresar sus sentimientos de alegría y gratitud.



Fuente: o44/ZUMA Press/Newscom.

que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

La comunicación favorece la *motivación* porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. Estudiamos esta estrategia en el capítulo 7, cuando se revisó la teoría del establecimiento de metas. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

comunicación *Transferencia y comprensión de un significado.*

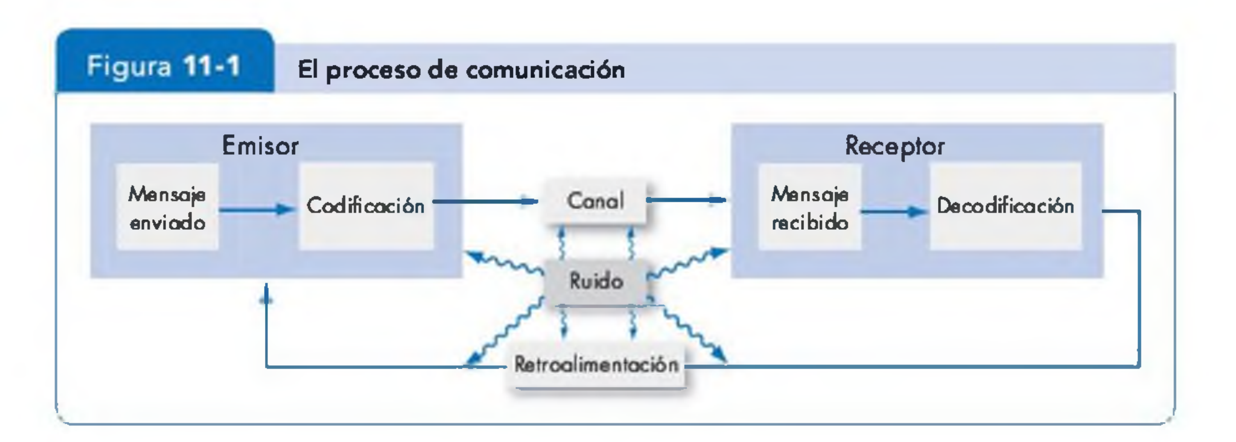


Figura 11-1 El proceso de comunicación

El proceso de comunicación

2 Describir el proceso de comunicación, y distinguir entre comunicación formal e informal.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.[4]

En la figura 11-1 se describe este proceso de comunicación. Las partes esenciales de este modelo son: **1.** el emisor, **2.** la codificación, **3.** el mensaje, **4.** el canal, **5.** la decodificación, **6.** el receptor, **7.** el ruido y **8.** la retroalimentación..

El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto físico real de la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los **canales informales**, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.[5] El receptor es(son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje, y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

La dirección de la comunicación

3 Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente.[6]

Comunicación descendente

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina *comunicación descendente*. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones "causarán muchos problemas". No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones.[7] Asimismo, aunque los gerentes podrían pensar que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.[8]

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Un estudio reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. En el estudio se señala que "las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas". Compañías como el fabricante de teléfonos celulares Nokia escuchan de manera activa las sugerencias de los trabajadores, una práctica que la empresa considera especialmente importante para la innovación.[9]

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

Comunicación ascendente

La *comunicación ascendente* fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles (lo que cree que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe.[10]

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

proceso de comunicación *Etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.*

canales formales *Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros.*

canales informales *Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales.*

Como presidenta de la división sureña de Home Depot, Ann-Marie Campbell demuestra el concepto que en el texto se describe como comunicación descendente, al hablar con el gerente y los empleados de una tienda en St. Petersburg, Florida. En su función como miembro del equipo de liderazgo ejecutivo de Home Depot, Campbell supervisa a 100,000 trabajadores de 640 tiendas en 15 estados, Puerto Rico e Islas Vírgenes. Durante sus visitas a las tiendas, Campbell comunica las metas de la compañía, que consisten en enfocarse en bodegas limpias, anaqueles bien abastecidos y un excelente servicio al cliente. Sus reuniones personales, cara a cara, con los empleados le dan la oportunidad de solicitarles una comunicación ascendente.



Fuente: s70/ZUMA Press/Newscom.

¿Para qué se necesita la comunicación lateral, si son eficaces las comunicaciones verticales de una organización o un grupo? La respuesta es que las comunicaciones laterales con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento.

Comunicación interpersonal

4 Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.

¿Cómo se transmiten significados entre sí los miembros de un grupo? La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

Comunicación oral

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad. Como señaló un profesional: "La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde estos".[11]

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuanto más personas, mayor será el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al "teléfono descompuesto", conoce el

problema. Cada individuo interpreta el mensaje a su manera, y cuando este llega al destino, a menudo es muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten verbalmente hacia arriba y abajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que se distorsionen los mensajes.

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

¿Por qué un emisor habría de elegir la comunicación escrita? Porque suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas. El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas en varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben iniciar el plan pueden consultarlo con facilidad durante toda su vigencia. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras.

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo ya que, por ejemplo, se transmite mucho más información a un profesor universitario en una hora de examen oral, que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. La otra desventaja fundamental es la falta de un mecanismo de retroalimentación establecido. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, el envío por correo electrónico de un memorándum o de un mensaje instantáneo no garantiza que se haya recibido, ni que el receptor lo interprete como el emisor desea que lo haga.

Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal.[12] En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un club para solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño o un movimiento provocativo del cuerpo; todo transmite un significado. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Se puede afirmar que cualquier *movimiento corporal* tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Por ejemplo, con el lenguaje corporal decimos "ayúdenme, estoy solo", "acércate, estoy disponible", "déjenme solo, estoy deprimido". Revelamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.[13]

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: **1.** el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista, y **2.** el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.[14] Es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan e incluso las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si siente que su estatus es mayor que el de otro, es más probable que exhiba movimientos corporales —como cruzar las piernas o sentarse encorvado— que reflejen una situación casual y relajada.[15]

Figura 11-2 **Entonaciones: ¡Es la forma como lo dice!**

Si cambia el tono, cambia el significado:

Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no **te** llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona.
¿Por qué no te llevo **yo** a cenar esta noche?	En vez de la persona con quien irías.
¿Por qué **no** te llevo yo a cenar esta noche?	Estoy tratando de encontrar una razón de por qué no **debería** llevarte.
¿**Por qué** no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te **llevo** yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas solo(a).
¿Por qué no te llevo yo a **cenar** esta noche?	En vez de almorzar mañana.
¿Por qué no te llevo yo a cenar **esta noche**?	Y no mañana por la noche.

Fuente: Basado en M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", *Marketing* (octubre de 1993), pp. 7-9. Se reproduce en A. Huczynski y D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4ª ed. (Essex, Reino Unido: Pearson Education, 2001), p. 194.

El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. Una postura o un movimiento del cuerpo pueden comunicar algo de las emociones que subyacen al mensaje, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado, le da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si lee la minuta de una reunión, no captaría el efecto de lo que se dijo, del mismo modo que si hubiera estado ahí o hubiera observado un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal y se pierde el énfasis que se da a las palabras o frases. En la figura 11-2 se ilustra el modo en que la *entonación* cambia el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también transmiten significado. Una cara enfadada indica algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características.

La *distancia física* también transmite un significado. Lo que se considera una distancia adecuada entre las personas depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, la distancia de negocios acostumbrada en ciertos países europeos se consideraría íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca del individuo de lo que se considera apropiado, se consideraría un indicador de agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual, podría interpretarse como desinterés o disgusto con lo que se dice.

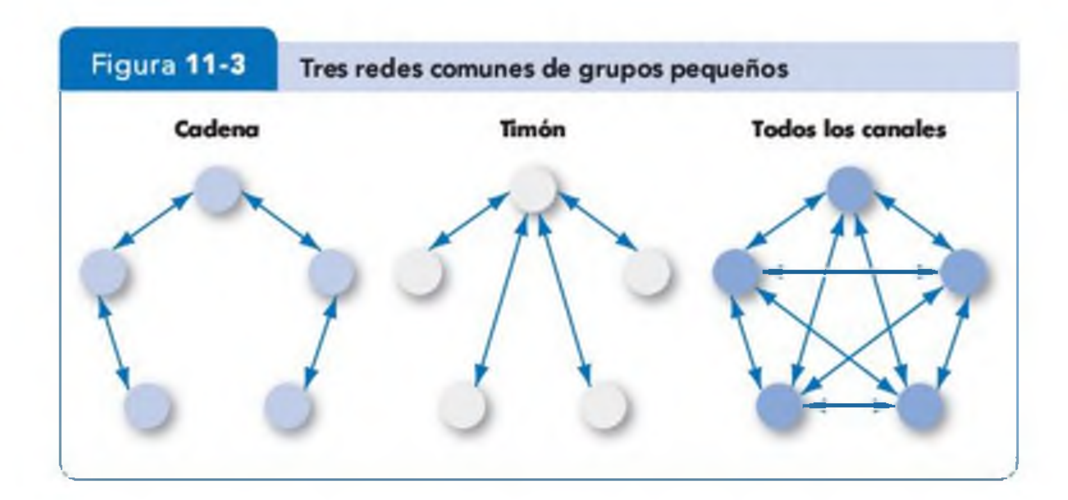
Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales junto con el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar atento a las contradicciones entre los mensajes. Sin importar lo que diga, alguien que consulta con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Informamos mal a los demás cuando expresamos un mensaje en forma verbal, como confianza, pero de modo no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice: "No confío en ti".

Comunicación organizacional

5 Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro primer objetivo es describir las redes formales y los rumores, así como diferenciarlos. Después, analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

Figura 11-3 Tres redes comunes de grupos pequeños



MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (véase la figura 11-3): cadena, timón y todos los canales.

La *cadena* sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El *timón* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos autodirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Como se indica en la figura 11-4, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente de interés. La estructura del timón facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si se desea que los miembros se sientan más satisfechos, en tanto que la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11-4 lleva a la conclusión de que ninguna red es la mejor en todas las ocasiones.

Los rumores

La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los **rumores**.[16] Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Una encuesta reveló que así es como 75 por ciento de

Figura 11-4 Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

Criterios	Cadena	Redes Timón	Todos los canales
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguno
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

rumores *La red de comunicación informal de la organización.*

los empleados se enteraba de algo por primera vez.[17] Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización.[18]

Una de las investigaciones más célebres acerca de los rumores investigó los patrones de comunicación entre 67 gerentes de una pequeña empresa de manufactura.[19] En el estudio se preguntó a cada receptor de la comunicación cómo había recibido por primera vez un trozo de información y, luego, se rastreó su fuente. Mientras que los rumores eran importantes, tan solo 10 por ciento de los ejecutivos actuó como vínculo (es decir, que transmitió la información a más de una persona). Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para entrar al negocio de los seguros, 81 por ciento de los demás lo sabía, pero únicamente 11 por ciento se lo dijo alguien más. Esta falta de difusión de la información mediante los rumores es interesante, tomando en cuenta la frecuencia con que los individuos afirman recibir la información de esa manera.

A menudo se supone que los rumores surgen porque se convierten en chismes, pero esto casi nunca sucede. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son *importantes* para los individuos, cuando hay *ambigüedad* y en condiciones que causan *ansiedad*.[20] El hecho de que las situaciones laborales con frecuencia incluyan estos tres elementos explica por qué los rumores proliferan en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes —sobre la asignación de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, los recortes de personal y la reasignación de actividades— estimulan y mantienen la existencia de rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y las expectativas que crearon la incertidumbre se cumplan, o bien, hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué se concluye entonces sobre los rumores? Es cierto que forman parte importante de cualquier red de comunicación de un grupo u organización, y que vale la pena entenderlos. Los rumores dan a los gerentes indicios sobre el estado de ánimo de su organización, identifican los temas que los subalternos consideran importantes y los ayudan a reducir la ansiedad de sus trabajadores. Los rumores también satisfacen necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de quienes son "externos" al grupo.[21] También existen evidencias de que los chismes surgen principalmente en las redes sociales de los empleados, las cuales los gerentes podrían estudiar para conocer más sobre la forma en que la información positiva y negativa fluye dentro de su organización.[22] Así, aunque los rumores quizá no sean sancionados o controlados por la organización, sí pueden entenderse.

¿Los gerentes pueden eliminar los rumores por completo? No. Sin embargo, lo que sí deberían hacer es reducir sus consecuencias negativas al eliminar su rango y efecto. En la figura 11-5 se ofrecen algunas sugerencias prácticas.

Figura 11-5 **Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores**

1. **Proporcionar** información. A la larga, la mejor defensa en contra de los rumores es una buena ofensiva (en otras palabras, los rumores tienden a diseminarse ante las deficiencias en la comunicación formal).
2. **Explicar** las acciones y las decisiones que puedan parecer incongruentes, injustas o secretas.
3. **Evitar** atacar al mensajero. Debido a que los rumores forman una parte natural de la vida laboral, es necesario responder a ellos de forma tranquila, racional y respetuosa.
4. **Mantener** canales de comunicación abiertos. Se debe alentar a los empleados de manera constante a acercarse a la gerencia para expresar inquietudes, sugerencias e ideas.

Fuente: Basado en L. Hirschhorn, "Managing Rumors", en L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54-56.

Dilema ético

La ética de los chismes en el trabajo

Los expertos definen los chismes como "el intercambio de información entre dos personas acerca de un tercer individuo ausente". Es tentador compartir chismes sobre los colegas de trabajo. Todos queremos saber lo que les está sucediendo, aunque no sea de nuestra incumbencia. Sin embargo, existe la posibilidad real de que los chismes pasen de una charla inofensiva sobre la vida de otros individuos, a convertirse en palabras verdaderamente destructivas que generen hostilidad y enojo excesivos.

Entonces, ¿los chismes son necesariamente negativos? No, según Joe Labianca de la University of Kentucky, quien afirma lo siguiente: "Si pocas personas saben lo que realmente está sucediendo, los chismes se convierten en el medio de transmisión de esa información hacia todos los demás. Lo que es más, las investigaciones indican que a menudo los chismes reducen la ansiedad de los individuos y les ayudan a afrontar la incertidumbre". ¿Cómo? Labianca y sus colaboradores descubrieron que los chismes permiten que los individuos establezcan conexiones personales con sus compañeros y que faciliten el apoyo social. A los gerentes no les gustan los chismes porque desafían su autoridad; no obstante, al mismo tiempo pueden equilibrar la situación para los individuos que no tienen otra forma de acceder al poder. Los chismes también suelen ser un medio para identificar a los individuos que se aprovechan del trabajo de los demás, a quienes hostigan a sus colegas o a aquellos con quienes es difícil trabajar. De esta manera, los chismes incluso pueden facilitar un desempeño productivo.

¿Esto significa que debemos considerar que los chismes son algo positivo? Difícilmente. Existen varios lineamientos para lograr que los chismes sean una fuente de información positiva. En primer lugar, no se debe transmitir información alguna sin verificar su exactitud. En segundo lugar, no se debe compartir información muy personal sobre otro trabajador, si eso vulnera su privacidad. Por último, siempre que sea posible, es mejor permitir que la persona de la que se habla tenga la oportunidad de intervenir después en la discusión, de modo que se tome en cuenta su punto de vista.

Fuentes: Basada en G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390; K. M. Kniffin y D. S. Wilson, "Evolutionary Perspectives on Workingplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups", *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 150-176; y J. Labianca, "It's not 'Unprofessional' to Gossip at Work", Harvard *Business Review* (septiembre de 2010), pp. 28-29.

Comunicaciones electrónicas

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en alrededor de 71 por ciento de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blog y las videoconferencias. A continuación se analiza cada uno.

Correo electrónico El correo electrónico utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que resulta difícil imaginar la vida sin él. Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic del mouse, y el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o un folleto en papel.[23]

Sin embargo, el correo electrónico también tiene desventajas. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más importantes y lo que las organizaciones deberían hacer con la finalidad de reducirlas o eliminarlas:

- **Hay alto riesgo de malinterpretar el mensaje.** Es cierto que con frecuencia interpretamos de forma equivocada los mensajes verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la New York University descubrió que tan solo podemos decodificar de manera acertada la intención y el tono de un correo electrónico 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos por mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad.[24]
- **Es inadecuado para comunicar mensajes negativos.** Tal vez el correo electrónico no sea la mejor forma de comunicar información negativa. Cuando Radio Shack decidió despedir a 400 empleados, recibió una avalancha de críticas dentro y fuera de la empresa por hacerlo a través del correo electrónico. También

los empleados necesitan ser cuidadosos cuando comuniquen asuntos negativos por correo electrónico. Justen Deal, de 22 años de edad, escribió un correo donde criticaba algunas decisiones estratégicas tomadas por su empleador, el gigante farmacéutico Kaiser Permanente. También cuestionaba el financiamiento de varios proyectos de tecnología de la información. La computadora de Deal fue intervenida en cuestión de horas y poco después fue despedido.[25]

- **Consume mucho tiempo.** Se estima que cada año se envían aproximadamente 62 billones de mensajes por correo electrónico, de los cuales cerca de 60 por ciento, o 36 billones, corresponden a mensajes que no son basura ¡y que alguien tiene que responder![26] Algunas personas, como el capitalista de riesgos y propietario de los Mavericks de Dallas, Mark Cuban, reciben más de mil mensajes al día (Cuban señala que 10 por ciento de ellos le solicitan algo). Aunque es probable que no reciba *tantos* correos, a la mayoría de las personas les resulta difícil leer todos los mensajes, sobre todo mientras avanzamos profesionalmente. Los expertos sugieren el uso de las siguientes estrategias:
  - **No revise los correos electrónicos por la mañana.** Primero realice las tareas importantes antes de enfrascarse con los correos electrónicos. De otra forma, es probable que nunca realice esas tareas.
  - **Revise los correos electrónicos en lotes.** No lo revise de manera continua durante todo el día. Algunos expertos sugieren hacerlo dos veces al día. Un autor comentó que "uno no decide lavar una nueva carga de ropa cada vez que tiene un par de calcetines sucios".
  - **Cancele las suscripciones.** Evite los boletines de noticias y otras suscripciones que realmente no necesite.
  - **Deje de enviar correos electrónicos.** La mejor forma de recibir un gran número de correos consiste en enviar muchos mensajes, de modo que es mejor enviar menos. Los mensajes más cortos generan respuestas más cortas. Según un experto, "un mensaje bien escrito puede y debe ser lo más conciso posible".
  - **Declare su bancarrota de correos electrónicos.** Algunas personas, como el artista Moby y el capitalista de riesgo Fred Wilson, se sienten tan abrumadas por los correos electrónicos que se declaran "en bancarrota de correos electrónicos": borran toda su bandeja de entrada y empiezan de nuevo.

  Aunque algunos de estos consejos tal vez no le sirvan, no olvide que el correo electrónico puede ser menos productivo de lo que parece: a menudo nos sentimos muy ocupados, pero el correo electrónico resuelve menos problemas de los que creemos.[27]
- **Permite una expresión limitada de las emociones.** Tendemos a pensar en el correo electrónico como una forma de comunicación estéril e impersonal. Algunos investigadores afirman que la falta de señales visuales y vocales provoca que los mensajes que conllevan emociones positivas, como los que transmiten elogios, se consideran más neutrales a nivel emocional de lo que el emisor desea.[28] Sin embargo, como sin duda sabe, los mensajes de correo electrónico a menudo tienen un alto contenido emocional. Además, suelen tener un efecto desinhibidor en las personas; al no ver la expresión facial del receptor para conocer su reacción emocional, los emisores escriben cuestiones que nunca se sentirían cómodos diciendo en persona. Cuando alguien le envíe mensajes amenazantes, permanezca tranquilo y trate de evitar responder de la misma forma. Asimismo, y aunque en ocasiones será difícil lograrlo, trate de ver el mensaje amenazante desde el punto de vista del otro. Esto lo tranquilizará.[29]
- **Problemas de privacidad.** Hay dos asuntos prioritarios sobre el correo electrónico.[30] En primer lugar, es probable que sus mensajes sean vigilados. Tampoco confíe siempre en que quien los recibe respete la confidencialidad. Por tales razones, no escriba mensajes que no desearía hacer públicos. En segundo lugar, necesita tener precaución al reenviar mensajes desde la cuenta de su compañía a otra cuenta de correo personal o "pública" (por ejemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Estas cuentas no son tan seguras como las corporativas, por lo que al renviar un mensaje a ellas desde el correo de su empresa, podría contravenir la política de su organización o revelar de manera no intencional datos confidenciales. Muchas compañías contratan a vendedo-

res que husmean en los correos electrónicos, con el uso de programas de cómputo que no únicamente detectan palabras clave evidentes ("comercio al interior") sino también otras más vagas ("aquello de que hablamos") o que indican culpa ("lo siento"). Otra encuesta reveló que casi 40 por ciento de las empresas tienen empleados cuya única labor consiste en leer el correo electrónico de los demás trabajadores.[31]

Mensajes instantáneos y mensajes de texto Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la mensajería de textos (MT) usan medios electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico, la MI y la MT ocurren en tiempo real (MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (MT). En tan solo unos años, la MI y la MT se han vuelto muy populares. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía a través de una computadora, en tanto que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos portátiles como el Blackberry y el iPhone.

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues tal vez este último continúe siendo una mejor herramienta para enviar mensajes extensos que necesiten guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que solo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de MI y MT consideran que la tecnología es intrusiva y distractora. Su presencia continua en ocasiones dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos. Una encuesta realizada entre gerentes reveló que en 86 por ciento de las reuniones al menos algunos participantes revisaban su MT, en tanto que otra encuesta descubrió que 20 por ciento de los gerentes han sido reprendidos por utilizar aparatos inalámbricos durante las reuniones.[32] Por último, debido a que los mensajes instantáneos se pueden interceptar con facilidad, a muchas organizaciones les preocupa la seguridad de la MI y la MT.[33]

Un comentario adicional: es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de texto ("Agh, n srio? bto?") llegue a los correos electrónicos de negocios. Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal. Un sondeo efectuado entre empleadores arrojó que 58 por ciento de ellos consideraba que la sintaxis, ortografía y puntuación eran "muy importantes" en los mensajes electrónicos.[34] Al asegurarse de que sus comunicados profesionales sean eso, profesionales, se mostrará como un individuo maduro y serio. Evite la jerga y el lenguaje coloquial, utilice títulos formales y direcciones de correo electrónico formales (evite algo como lachicafiestera@yahoo.com), y cuide de que sus mensajes sean concisos y estén bien escritos. Ello no significa, desde luego, que tenga que renunciar a la MT ni a la MI; únicamente necesita respetar las fronteras entre la manera en que se comunica con sus amigos y el estilo que utiliza en las comunicaciones profesionales.



Fuente: Teh Eng Koon/AP Images.

La aerolínea de Malasia AirAsia está aprovechando la flexibilidad de la mensajería de texto para que los viajeros puedan reservar sus vuelos de una forma más cómoda. En la fotografía, aparecen azafatas de AirAsia con una valla publicitaria de un teléfono celular, durante el lanzamiento de la primera aplicación en el mundo para reservar vuelos mediante el servicio de mensajes cortos (SMS) en teléfonos celulares. El SMS facilita a los viajeros reservar sus asientos, ya que el servicio les permite elegir sus vuelos, confirmar sus reservaciones y pagar sus boletos a través de mensajes de texto, desde la comodidad de su teléfono móvil, dondequiera que estén.

Redes sociales En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataformas de redes sociales como Facebook y LinkedIn. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, está compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook con mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. La empresa de investigación y asesoría Gartner Inc. estima que en poco tiempo las redes sociales remplazarán al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios para 20 por ciento o más de los usuarios.[35]

Para obtener el máximo provecho de las redes sociales y evitar irritar a sus contactos, úselas solamente para asuntos de gran importancia no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Recuerde que un potencial empleador podría revisar su contenido de Facebook. Algunas empresas han desarrollado software que revisa esos sitios Web para las compañías (o individuos) que desean verificar información sobre un solicitante de empleo(o una cita potencial). Así que



Fuente: Basada en una encuesta de Studylogic para Starwood Hotels and Resorts/Sheraton.

recuerde que lo que publique pueden leerlo otros individuos que no sean sus propios contactos.[36]

Blogs Un **blog (Web log)** es un sitio de Internet de una sola persona o compañía. Los expertos estiman que ahora existen más de 156 millones de blogs. Millones de trabajadores estadounidenses cuentan con uno y, desde luego, muchas organizaciones y líderes organizacionales tienen blogs que hablan en nombre de la empresa.

Twitter es un servicio híbrido de redes sociales que permite a los usuarios publicar información de "microblog" para sus suscriptores acerca de cualquier tema, incluyendo el trabajo. Muchos líderes organizacionales envían mensajes de Twitter ("tweets"), aunque también pueden provenir de cualquier trabajador, sobre cualquier tema laboral, lo cual disminuye el control de la compañía sobre la comunicación de información importante o sensible.

Si bien muchas organizaciones tienen políticas que rigen el contenido de los blogs y de Twitter, muchas otras no las tienen, y muchas personas afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse nocivos para la reputación de su compañía. Los propietarios de blogs piensan que estos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si algún miembro de la compañía lee un comentario crítico negativo en el blog, no hay nada que le impida compartir esa información con otros interesados, originando así que el empleado sea despedido.

Un experto en leyes señala que "los empleados que tienen blogs piensan erróneamente que la Primera Enmienda les da el derecho de decir todo lo que quieran en sus blogs personales. ¡Están equivocados!" También se debe tener cuidado de publicar información en los blogs personales desde el trabajo, pues más de las tres cuartas partes de las empresas vigilan estrechamente las conexiones en la Web de sus empleados. En resumen, si tiene un blog personal, mantenga una barrera "cortafuegos" entre lo laboral y lo personal.[37]

Videoconferencias Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización tengan reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamente en el mismo lugar.

Peter Quirk, gerente de programación de EMC Corporation, utiliza las videoconferencias para sostener reuniones mensuales con empleados que se encuentran en diferentes lugares, así como para otro tipo de reuniones. Esto le permite ahorrar en gastos de viaje y tiempo. Sin embargo, Quirk señala que es especial-

mente importante estimular el planteamiento de preguntas e involucrar a todos los participantes para evitar individuos conectados pero desvinculados. Karen Rhode, de Sun Microsystem, coincide en que se debe hacer un esfuerzo especial para involucrar a los participantes desde lugares remotos, y sugiere que "se puede encuestar al personal, los trabajadores pueden plantear preguntas, y también se puede diseñar una presentación atractiva".[38]

Administración de la información

En la actualidad tenemos más información que nunca a nuestra disposición, lo cual nos brinda muchos beneficios, pero también dos desafíos importantes: la sobrecarga de información y las amenazas a la seguridad de la información. Revisemos cada una de ellas.

Manejo de la sobrecarga de información ¿Se siente bombardeado con información, desde correos electrónicos, blogs, búsquedas en Internet, MI, teléfonos celulares y televisores? Pues no es el único. Basex, una compañía dedicada a buscar la eficiencia para los trabajadores, descubrió que la mayoría en un día laboral promedio (43 por ciento) se dedica a asuntos que no son muy importantes ni urgentes, como responder correos electrónicos intrascendentes y navegar en Internet. (Siendo justos con el correo electrónico, Basex también encontró que 25 por ciento del tiempo laboral está dedicado a elaborar y responder correos electrónicos *importantes*).

Intel diseñó un experimento de 8 meses de duración para determinar qué tan limitante podría ser esta **sobrecarga de información** para la productividad. A un grupo de trabajadores se le solicitó que limitara su contacto digital y en persona durante cuatro horas los martes, en tanto que otro grupo siguió su rutina habitual. El primer grupo fue más productivo, y 75 por ciento de sus miembros sugirió que se ampliara el programa. "Es impresionante. Esperábamos resultados menores", reconoció Nathan Zeldes, un ingeniero de Intel que dirigió los experimentos. "Cuando no se interrumpe a la gente, puede sentarse a diseñar microprocesadores y a pensar realmente".[39]

Ya se revisaron algunas formas de reducir el tiempo que se pierde con los correos electrónicos. De manera más general, como indica el estudio de Intel, también sería útil conectarse a la tecnología con menor frecuencia para, según lo expresado en un artículo, "evitar que el tamborileo de las misivas digitales suene constantemente para reordenar la lista de las tareas que debemos realizar". Lynaia Lutes, supervisora de contabilidad en una pequeña compañía de Texas fue capaz de pensar de forma mucho más estratégica al desconectarse durante un rato de la información digital cada día. Lutes dijo que antes, "básicamente terminaba una tarea", pero no lo hacía de manera estratégica. Al establecer este tipo de periodos sin tecnología, tal vez seamos capaces de responder a las prioridades, pensar de manera integral y, por lo tanto, ser más eficaces.[40]

Conforme la tecnología de la información y la comunicación inmediata se han convertido en un elemento más predominante de la vida laboral moderna, un número cada vez mayor de empleados descubren que son incapaces de desconectarse de Internet. Algunos viajeros de negocios se sintieron desilusionados cuando las aerolíneas empezaron a ofrecer conexiones de Internet inalámbricas en los vuelos, ya que no podrían utilizar su tiempo de viaje para relajarse sin ser invadidos por comunicaciones organizacionales constantes. El impacto negativo de estos aparatos de comunicación también suele generalizarse a la vida personal de los empleados. Tanto los trabajadores como sus cónyuges relacionan el uso de las tecnologías electrónicas de comunicación fuera del trabajo con mayores conflictos entre la vida laboral y la vida personal.[41] Los individuos deben equilibrar la necesidad de estar

blog (Web log) *Sitio de Internet donde se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico inverso, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales cotidianos.*

Twitter *Servicio gratuito de publicación y redes donde los usuarios envían y leen mensajes llamados tweets, muchos de los cuales se refieren a temas de CO.*

sobrecarga de información *Condición en que el flujo de información excede la capacidad de procesamiento de un individuo.*

en constante comunicación con sus necesidades personales para tomar descansos del trabajo, o se arriesgan a ser víctimas del desgaste laboral al estar disponibles las 24 horas del día.

Amenazas a la seguridad de la información La seguridad preocupa mucho a casi todas las organizaciones que poseen información privada o exclusiva acerca de clientes, consumidores y empleados. Una encuesta de 50 ejecutivos, realizada por Merrill Lynch, encontró que 52 por ciento consideró las fugas de información de la empresa como su principal preocupación sobre la seguridad de la información, superando a los virus y a los piratas informáticos. La mayoría de las compañías vigilan activamente el uso de Internet y los registros de correo electrónico de sus empleados, e incluso algunas utilizan videos de vigilancia y graban las conversaciones telefónicas. Aunque puedan parecer necesarias, esta clase de prácticas son invasivas para los empleados. Una compañía podría reducir las preocupaciones de los empleados al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información, y al permitirles cierto control sobre el uso que se da a su información personal.[42]

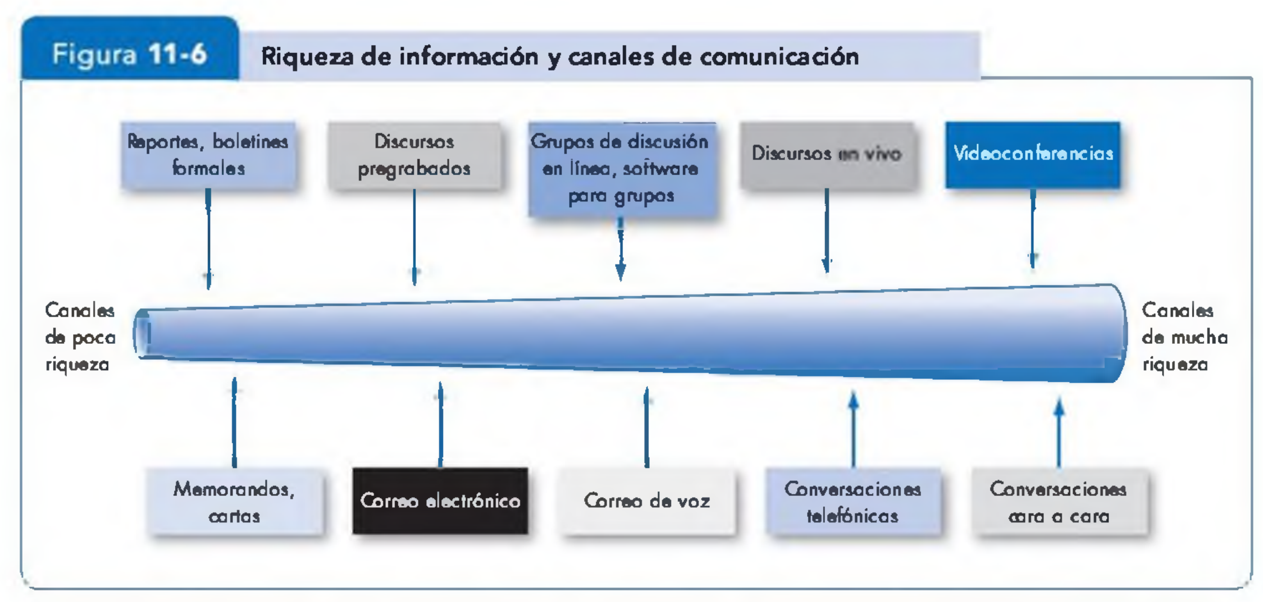
Elección del canal de comunicación

6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro, por ejemplo, una llamada telefónica en vez de una conversación cara a cara? Un modelo de la riqueza de los canales ayuda a explicar la forma en que los gerentes seleccionan aquellos.[43]

Los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de: **1.** manejar diversas claves de forma simultánea, **2.** facilitar una retroalimentación rápida, y **3.** ser muy personales. Otros son deficientes porque no cumplen cabalmente con esos factores. Como se ilustra en la figura 11-6, la conversación cara a cara tiene la puntuación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque transmite la cantidad máxima de información en cada episodio de comunicación, es decir, claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de

Figura 11-6 Riqueza de información y canales de comunicación



Fuente: Basada en R. H. Lengel y R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive* (agosto de 1988), pp. 225-232; y R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1996), pp. 554-572. Reproducida de R. L. Daft y R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Forth Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311

estar presente. Los medios impersonales escritos, como los reportes formales y los boletines, tienen la puntuación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y tener escasa ambigüedad; los canales con poca riqueza los pueden transmitir de manera eficiente. Las comunicaciones que no son rutinarias suelen ser complicadas y tienen el potencial de ser malinterpretadas. Los gerentes tan solo pueden transmitirlas de manera efectiva al elegir canales con riqueza.

Cuando los tiempos difíciles llegaron a Manpower Business Solutions durante la reciente crisis económica, la compañía decidió comunicarse diariamente con sus empleados usando diversos medios, para asegurarse de que todos estuvieran informados.[44] Los individuos recibían actualizaciones sobre los planes de la compañía para enfrentar los problemas económicos, incluyendo advertencias anticipadas sobre posibles despidos. La empresa cree que su estrategia de utilizar canales de comunicación con riqueza para información no rutinaria dio resultados, al reducir la ansiedad de los trabajadores y al aumentar su compromiso con la organización.

Comunicaciones persuasivas

7 Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.

Hasta ahora, hemos analizado varios métodos de comunicación. Ahora dirigimos nuestra atención a una de las funciones de la comunicación y a las características que hacen a los mensajes más o menos persuasivos ante un público.

Procesamiento automático y controlado

Para entender el proceso de comunicación, es útil considerar dos formas relativamente diferentes de procesar la información.[45] Piense en la última ocasión que compró una lata de bebida gaseosa. ¿Estudio de forma cuidadosa las marcas y realizó su propia prueba doble ciega de sabor, para determinar qué tipos de bebida prefería? ¿O adquirió la lata que tenía la imagen publicitaria más atractiva? Si somos honestos, admitiremos que los anuncios brillantes y los eslóganes contagiosos influyen en nuestras decisiones como consumidores. A menudo realizamos un **procesamiento automático**, que es la consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, con el uso de la heurística, como se analizó en el capítulo 6. El procesamiento automático requiere de poco tiempo y esfuerzo, por lo que parece lógico utilizarlo para procesar mensajes persuasivos relacionados con temas poco importantes. La desventaja es que permite que seamos fácilmente engañados por diversos trucos, como una melodía publicitaria agradable o una fotografía glamurosa.

Ahora piense en la última vez que eligió un lugar para vivir. Para esta decisión más importante, probablemente realizó algunas investigaciones independientes con individuos expertos que saben algo acerca de la zona, reunió información sobre diversas fuentes, y consideró los costos y beneficios de rentar o comprar una vivienda. En este caso, se está utilizando un **procesamiento controlado** más laborioso, que consiste en la consideración detallada de evidencias e información basadas en hechos, cifras y lógica. El procesamiento controlado requiere de esfuerzo y energía, pero es más difícil engañar a alguien que haya dedicado tiempo y esfuerzo a

riqueza del canal *Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.*

procesamiento automático *Consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, mediante el uso de la heurística.*

procesamiento controlado *Consideración detallada de las evidencias y la información, con base en hechos, cifras y lógica.*

realizarlo. Entonces, ¿qué determina que un individuo realice un procesamiento superficial o uno profundo? Existen varias reglas generales para determinar el tipo de procesamiento que un público utilizará.

Nivel de interés

Uno de los mejores aspectos para pronosticar si la gente utilizará un proceso automático o uno controlado, en su reacción ante un mensaje persuasivo, es el interés que tiene hacia él.[46] El nivel de interés refleja el impacto que tendrá una decisión sobre la vida del individuo. Cuando las personas están muy interesadas en el resultado de una decisión, es más probable que procesen la información de manera cuidadosa. Quizá sea por ello que la gente busca mucho más información para tomar una decisión acerca de algo importante (como el lugar para vivir), que para algo relativamente poco importante (como cuál gaseosa beber).

Conocimientos previos

Las personas que están bien informadas acerca de un tema también son más proclives a utilizar estrategias de procesamiento controlado. Ya pensaron con profundidad diversos argumentos a favor o en contra de un curso de acción específico y, por tanto, no cambiarán su postura tan fácilmente, a menos que se les planteen razones muy buenas y significativas. Por otro lado, los individuos que tienen poca información sobre un tema cambian su opinión con mayor facilidad, incluso ante argumentos bastante superficiales, que se les presentan sin muchas evidencias. En otras palabras, es mucho más difícil persuadir a un público bien informado.

Personalidad

¿Es el tipo de persona a quien siempre le gusta leer al menos cinco reseñas de una película antes de decidir ir a verla? ¿Considera de manera cuidadosa varias películas antes de tomar una decisión? Quizá también investigue sobre películas recientes con los mismos actores y del mismo director. En tal caso, es probable que tenga una gran *necesidad de cognición*, una característica de personalidad de los individuos que tienen altas probabilidades de ser persuadidos por evidencias y hechos.[47] La gente que tiene poca necesidad de cognición suele utilizar estrategias de procesamiento automático, así como la intuición y las emociones para evaluar los mensajes persuasivos.

Características del mensaje

Otro factor que influye en el uso de una estrategia de procesamiento automática o controlada son las características del propio mensaje. Los mensajes que se transmiten mediante canales de comunicación relativamente pobres, donde los usuarios tienen pocas oportunidades de interactuar con el contenido del mensaje, tienden a estimular un procesamiento automático. La mayoría de los anuncios televisivos, por ejemplo, son demasiado rápidos para reflexionar sobre ellos, por eso se procesan de manera automática. Por el contrario, los mensajes que son transmitidos mediante canales de comunicación con mayor riqueza, como un artículo de revista extenso, suelen favorecer un procesamiento más intencionado.

La implicación más importante de toda esta investigación consiste en adecuar el mensaje persuasivo al tipo de procesamiento que utiliza su público. Cuando este no se muestra muy interesado en el tema de un mensaje persuasivo, cuando está mal informado, cuando tiene poca necesidad de cognición y cuando la información se transmite mediante canales relativamente pobres, es más probable que utilice un procesamiento automático. En dichos casos, se deben utilizar mensajes que sean más emocionales y asociar imágenes positivas con el resultado preferido. Por otro lado, cuando el público está interesado en un tema, cuando tiene mucha necesidad de cognición o cuando la información se transmite a través de canales con riqueza, es mejor enfocarse en argumentos y evidencias racionales.

Barreras para la comunicación eficaz

8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz. En esta sección veremos las más importantes de ellas.

Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información.

Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, habrá más oportunidades para el filtrado. Sin embargo, se espera cierto filtrado siempre que haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores aquello que estos desean escuchar, distorsionando así la comunicación ascendente.

Percepción selectiva

Ya se mencionó la percepción selectiva. Se nombra aquí nuevamente debido a que los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el mensaje. Es probable que un entrevistador de reclutamiento, quien espera que una mujer que solicite un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera. Como vimos en el capítulo 6, no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar, hasta cierto punto, siguiendo los pasos descritos anteriormente en este capítulo.

¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que son capaces de procesar y utilizar? Tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O bien, postergan el procesamiento hasta que la situación de sobrecarga termine. En cualquier caso, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz, por lo que es muy importante saber enfrentar la sobrecarga.

Emociones

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones.[48] Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal.[49] Emociones extremas como el júbilo o la depresión,

filtrado *Manipulación que hace el emisor de cierta información para que esta sea vista de modo más favorable por el receptor.*



Fuente: Bernd Thissen/dpa/picture-alliance/Newscom.

Los gerentes de Hochtief, la principal empresa de construcción de Alemania, utilizaron un procesamiento controlado para dirigir a los trabajadores durante una reunión del consejo de supervisión, en las oficinas centrales de la compañía en Essen, Alemania, como se observa en la fotografía. En respuesta a una oferta pública de adquisición de la empresa constructora española Actividades de Construcción & Servicios (ACS), la administración de Hochtief se concentró en evidencias y argumentos racionales al presentar su defensa contra la oferta pública y sus planes para evitarla. Los trabajadores están preocupados por la adquisición, ya que temen que una absorción por parte de ACS causaría una mayor reducción de la fuerza laboral de Hochtief, poniendo en riesgo su fuente de trabajo.

tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En tales casos, son más proclives a pasar por alto nuestros procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Lenguaje

Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría ella con sus amigas, le recomendó: "Necesitas reconocer tus ICD y evaluar cómo andas al respecto". Schiller dijo que, en respuesta, su hija "lo vio como si proviniera del espacio exterior". (Por cierto, ICD significa indicadores clave del desempeño). Los lectores que no estén familiarizados con la jerga corporativa tal vez consideren muy desconcertantes siglas como ICD, palabras como *entregables* (resultados verificables de un proyecto) y frases como *corta la fruta más baja* (manejar primero las partes más sencillas), del mismo modo en que los padres se sienten confundidos por el caló de los adolescentes.[50]

En resumen, el uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer que las frases y los términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

Silencio

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos.[51] Una encuesta reveló que más de 85 por ciento de los gerentes reportó haber permanecido en silencio sobre al menos un tema de gran importancia.[52] El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. Por último, los trabajadores que permanecen en silencio acerca de temas importantes también podrían experimentar estrés psicológico.

Es menos probable que se mantenga el silencio cuando las opiniones de grupos minoritarios se tratan con respeto, cuando la identificación del trabajo grupal es elevada, y cuando prevalecen altos niveles de justicia procedimental.[53] En términos prácticos, lo anterior significa que los gerentes deben asegurarse de brindar apoyo cuando los subalternos expresan opiniones divergentes o preocupaciones, y tomarlas en cuenta. El hecho de ignorar o dar poca importancia a un empleado por expresar sus preocupaciones bien podría lograr que este evite dar comunicaciones importantes en el futuro.

Miedo a la comunicación

Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece **miedo a la comunicación** o ansiedad social.[54] Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas.[55] Es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se sientan sumamente ansiosos cuando tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida, sino también más adecuada.

Hay estudios que demuestran que quienes sufren miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar, como en la enseñanza.[56] Sin embargo, casi todos los trabajos requieren *cierta* comunicación oral. Existen evidencias, muy preocupantes, de que los individuos que tienen miedo excesivo a la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar la necesidad de la comunicación. Por tanto, es necesario estar conscientes de que algunas personas limitan de manera significativa su comunicación oral y racionalizan su comportamiento, al decirse a sí mismos que la comunicación no es indispensable para que hagan su trabajo con eficacia.

Mentiras

La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. Por ejemplo, ¿retener de manera deliberada información sobre un error cometido es una mentira? ¿O es necesario negar de forma activa la intervención propia en el error, para atravesar el umbral del engaño? Mientras que la definición de una mentira continuará torturando a los especialistas en ética y a los científicos sociales, no es posible negar su prevalencia. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos lo hacían muchas veces más.[57] Si se suman estas cifras en una organización grande, ¡se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día! Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono (que en persona) como cuando mienten en los correos electrónicos (que cuando escriben de su puño y letra).[58]

¿Puede detectar a los mentirosos? A pesar de un gran número de estudios, las investigaciones generalmente sugieren que la mayoría de las personas no son muy hábiles para detectar el engaño de los demás.[59] El problema es que no existen señales verbales y no verbales exclusivas de las mentiras —evitar la mirada, hacer pausas y cambiar la postura también son señales de nerviosismo, timidez o indecisión. Asimismo, la mayoría de las personas que mienten toman varias medidas para evitar ser detectadas, por lo que es probable que vean al otro directamente a los ojos mientras mienten, ya que saben que se supone (de manera incorrecta) que el contacto visual es un indicio de veracidad. Por último, muchas mentiras contienen algunas verdades; los mentirosos suelen dar una explicación hasta cierto punto verdadera, y tan solo cambian los detalles suficientes para evitar ser detectados.

En resumen, la frecuencia de las mentiras y la dificultad para detectar a los mentirosos provoca que esta sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

miedo a la comunicación *Tensión y ansiedad excesivas causadas por la comunicación oral o escrita, o por ambas.*

¿Mito o ciencia?

"Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno"

Esta afirmación es verdadera, aunque aún tenemos mucho que aprender sobre las características de los mentirosos muy competentes.

Como se señaló en este capítulo, no es sencillo detectar si un mentiroso está diciendo la verdad, y ya explicamos algunas de las razones de ello. No obstante una investigación reciente descubrió una explicación evidente, aunque probada hasta hace poco tiempo, de por qué es difícil atrapar a un mentiroso: algunos individuos son hábiles para mentir y estamos empezando a entender por qué.

¿Por qué algunas personas son hábiles para mentir? Una revisión importante de la literatura identificó seis características de los mentirosos habilidosos:

1. Su comportamiento natural es irresistible: sonríen, establecen contacto visual, imitan los gestos de su objetivo y evitan expresiones como "um" y "eh".
2. Hacen su tarea: inventan historias creíbles antes de que se les soliciten.
3. No permiten que sus emociones se interpongan: los mentirosos hábiles muestran una tranquilidad y serenidad poco comunes cuando mienten.
4. Son bien parecidos: los mentirosos eficaces son atractivos físicamente; la gente tiende a confiar más en las historias contadas por individuos atractivos.
5. Entienden bien los procesos mentales de los demás.
6. Tienden a creer en sus propias mentiras: esto se ha establecido mediante estudios que solicitan a las personas que mientan y que después descubren que muchos de ellos creen que sus mentiras son verdades.

Una triste verdad del comportamiento organizacional es que la gente es más hábil para mentir de lo que creemos, y que no somos tan buenos para detectarlas como pensamos.

Fuentes: A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection", *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 89-121; E. F. Loftus, "Catching Liars", *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 87-88; y A. Vrij, P. A. Granhag y S. Mann, "Good Liars", manuscrito sin publicar, University of Portsmouth, 2011, www.port.ac.uk/departments/academic/psychology/staff/downloads/filetodownload,89132,en.pdf.

Implicaciones globales

9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Es difícil lograr una comunicación efectiva aun en las mejores condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un ademán que se entienda y acepte bien en una cultura puede ser obsceno o carecer de significado en otra. Únicamente 18 por ciento de las compañías han documentado estrategias para comunicarse con los trabajadores de otras culturas, y solo 31 por ciento de ellas exige que los mensajes corporativos se adapten para usarlos en otras culturas. P&G parece ser la excepción; como la lengua materna de más de la mitad de los trabajadores no es el inglés, la compañía se centra en mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.[60]

Barreras culturales

Los investigadores han identificado varios problemas relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales.[61]

El primero de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. La palabra finlandesa *sisu* significa algo parecido a "tripas" o "mucha persistencia", pero en esencia no puede traducirse al inglés. Es probable que los nuevos capitalistas de Rusia tengan dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses, porque términos ingleses como *eficiencia*, *libre mercado* y *regulación* no tienen un equivalente directo en ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Los vocablos implican cuestiones diferentes en idiomas distintos. Las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como "sí", pero su connotación es "sí, estoy escuchando" y no "sí, estoy de acuerdo".

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono.* En algunas culturas, el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de forma distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Podría ser vergonzoso usar un estilo personal e informal en una situación donde se espera otro más formal.

El cuarto problema son las *diferencias en la tolerancia para los conflictos y los métodos para resolverlos.* Los individuos de culturas individualistas tienden a sentirse más cómodos con los conflictos directos, y expresan abiertamente la fuente de su desacuerdo. Los miembros de grupos colectivistas son más proclives a reconocer los conflictos únicamente de forma implícita y a evitar disputas con carga emocional; es probable que atribuyan los conflictos a la situación más que los individuos y, por consiguiente, muchas veces no necesitan disculpas explícitas para subsanar las relaciones. Por otro lado, los individualistas prefieren afirmaciones explícitas en las cuales se acepte la responsabilidad por los conflictos y las disculpas públicas para resarcir las relaciones.

Contexto cultural

Las culturas suelen diferir en cuanto a la influencia que tiene el contexto en el significado que los individuos atribuyen a la comunicación.[62] En **culturas de alto contexto** como China, Corea, Japón y Vietnam, las personas dependen mucho de indicios situacionales sutiles y no verbales cuando se comunican con los demás, y el estatus oficial de una persona, su lugar y reputación en la sociedad, tienen un peso considerable. Es probable que lo que *no* se dice sea más importante que aquello que sí se dice. Por el contrario, los individuos de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**, ya que dependen sobre todo del lenguaje hablado y escrito para transmitir un significado; el lenguaje corporal y los títulos formales resultan secundarios (véase la figura 11-7).

Las diferencias contextuales tienen un gran significado en términos de comunicación. En las culturas de alto contexto, la comunicación implica mucho más confianza de ambas partes. Lo que parecería una conversación casual e insignificante en realidad refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales conllevan fuertes compromisos, y quién sea la persona —su edad, antigüedad, rango en la organización— es muy valorado e influye mucho en su credibilidad. No obstante, en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y terminología legal. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran la franqueza, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se busca. Esto es muy diferente en las culturas de alto contexto, pues los gerentes tienden a "hacer sugerencias" en vez de dar órdenes.

Figura 11-7 Culturas de contextos alto y bajo



culturas de alto contexto *Aquellas donde la comunicación depende mucho de indicios sutiles y no verbales de la situación.*

culturas de bajo contexto *Las que dependen mucho de las palabras para dar significado a la comunicación.*

¡Globalización!

¿Qué tan directo debería ser?

A quienes viajan o hacen negocios a nivel internacional a menudo se les aconseja que sean cuidadosos sobre qué tan directos son para comunicarse con individuos de diferentes culturas. La sabiduría popular sugiere que los ciudadanos estadounidenses prefieren una comunicación positiva; que los ingleses prefieren una comunicación formal; que los habitantes de Europa Central se interesan más por una comunicación directa, incluso si esta es negativa; y que los individuos de Asia Oriental prefieren restar importancia a los desacuerdos y destacar las ideas compartidas. Aunque existen más consejos que investigaciones sobre este tema en particular, algunos trabajos preliminares sugieren que hay diferencias confiables en la forma en que las culturas valoran la comunicación directa e indirecta.

Un estudio examinó las diferencias culturales con respecto a datos sobre valores, creencias y personalidad para saber si se podían encontrar algunos patrones consistentes en la comunicación. Un grupo de países de Asia Oriental, incluyendo a China, Taiwán, Singapur y Japón, se caracterizó por presentar un sesgo hacia menores niveles de acuerdos y desacuerdos en la comunicación, ya que preferían discusiones moderadas, donde sus interlocutores no adoptaran posturas muy extremas acerca de un tema. Por el contrario, naciones como Marruecos, Irak, Israel y Arabia Saudita prefieren altos niveles de acuerdo y desacuerdo en sus comunicaciones; en estas culturas, el estilo de comunicación preferido implica adoptar una postura sobre los temas, ya sea positiva o negativa. Las culturas "discrepantes", como Alemania, Reino Unido, Suecia y Grecia, favorecen altos niveles de desacuerdo en la comunicación, con niveles de acuerdo relativamente bajos. Se encontró que Nigeria, India y Vietnam prefieren una comunicación con un alto nivel de acuerdo y un bajo nivel de desacuerdo.

Los resultados de estudios de esta naturaleza siempre deben tomarse con reservas, a la luz de las grandes diferencias que se pueden encontrar dentro de las culturas. Es probable que algunos indios valoren mucho las opiniones negativas y expresen de forma activa su desacuerdo con los demás, y que algunos alemanes prefieran concentrarse en áreas de valores compartidos. Sin embargo, algunos patrones de respuestas en las diferentes culturas indican una verdadera diferencia en los estilos de comunicación preferidos.

Fuentes: P. B. Smith, "Communication Styles as Dimensions of National Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42, núm. 2 (2011), pp. 216-233; y M. G. Kittler, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm 1 (2011), pp. 63-82.

Una guía cultural

Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las interpretaciones equivocadas? Se debe comenzar por evaluar el contexto cultural. Es probable que se tengan menos dificultades si es similar al contexto propio. Las siguientes reglas pueden ser útiles:[63]

1. **Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.** La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Es menos probable que se equivoque, si supone que los demás son diferentes de usted hasta que pruebe lo contrario.
2. **Haga énfasis en una descripción y no en una interpretación o evaluación.** Interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace suele basarse más en la propia cultura y origen, que en la situación observada. Por tanto, no juzgue sino hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todos los involucrados.
3. **Sea empático.** Antes de enviar un mensaje, póngase en los zapatos del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crianza y origen que le brinde una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.
4. **Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.** Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que logró identificarse con un individuo de una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores, para saber si su hipótesis se confirma. Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, con la finalidad de asegurarse de que sus interpretaciones sean correctas.

Las redes sociales son un buen negocio

PUNTO

Facebook ha rebasado los mil millones de usuarios por una razón. Se trata de una idea inspiradora que ha servido para muchos propósitos útiles, tanto de las organizaciones como de los empleados. Otras redes sociales y sitios de medios como Twitter le siguen muy de cerca.

Los empleadores pueden aprender mucho sobre los solicitantes de empleo al examinar su página de Facebook (u otras redes sociales). UPS incrementó recientemente su uso de las redes sociales para el reclutamiento. "La razón por la que utilizamos los medios sociales es porque ahí es donde pensamos que están los candidatos", comenta un gerente de UPS que está a cargo del reclutamiento. De la misma forma, los aspirantes aprenderían mucho sobre una organización al analizar su presencia en línea.

Facebook y otras redes sociales también constituyen medios de comunicación excelentes entre los empleados, sobre todo cuando trabajan en lugares distantes y realizan gran parte de su trabajo a distancia. Prohibir o desalentar a los empleados el uso de los medios sociales coloca de manera innecesaria a cada trabajador en un aislamiento de comunicaciones. Un experto en medios sociales reconoció que la generación de los milenarios "está horrorizada por la escasa conexión que hay entre los trabajadores de muchas organizaciones". Sin embargo, varias empresas, como UPS, están incrementando el uso de las redes sociales. IBM desarrolló su propio software de redes sociales (llamado w3) para vincular a sus 400,000 empleados en todo el mundo. John Rooney, gerente de IBM, indica que el software "contribuye a la integración de nuestra compañía a nivel global. Se le considera parte de nuestra capacidad para tener éxito".

En algunas organizaciones, los equipos crean grupos en Facebook sobre sus proyectos para fomentar el trabajo de equipo y abrir las líneas de comunicación. Cuando se desarrolla todo su potencial, las redes sociales incluso pueden cambiar la cultura de una compañía debido a su naturaleza democrática, transparente y de apertura. "Más vale que uno crea que puede democratizar a una compañía", aseguró un experto en los ámbitos laborales. "¿No es eso lo que queremos?"

CONTRAPUNTO

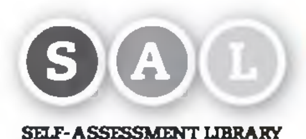
No hay duda de que las redes sociales han proliferado. Sin embargo, existen muchas dudas de que esta difusión sea benéfica para los trabajadores y las organizaciones. Aunque las redes sociales plantean muchos peligros, nos centraremos en tres de ellos.

En primer lugar, las compañías pueden meterse en problemas legales al revisar los perfiles de los solicitantes en las redes sociales. En algunos países, las leyes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo exigen que las empresas contraten a individuos sin importar su raza, género, edad, religión, origen nacional o discapacidad. Sin embargo, es posible conocer todos estos aspectos en el perfil de un candidato. Y no se trata únicamente del campo legal. Hace poco, cuando una empleada del área de Chicago fue amonestada por publicar en su página de Facebook sobre el enojo que sentía hacia su jefe, el Buró Nacional de Relaciones Laborales falló en contra de la compañía.

En segundo lugar, las redes sociales son riesgosas tanto para los trabajadores como para los candidatos. Originalmente se diseñaron para conectar a los amigos y este sigue siendo su principal objetivo. Cuando los empleadores husmean en la página de Facebook de un empleado o aspirante, de manera justa o no, no suelen juzgar la información y su informalidad como un diálogo entre amigos, sino que tienden a sacar conclusiones incorrectas. Como indica un experto en relaciones laborales, "en tanto que los empleadores no deben utilizar las afiliaciones a redes sociales o las publicaciones personales como razones para evitar contratar a un individuo, ¿por qué arriesgarse?"

Por último, y tal vez más importante, en la actualidad casi todos somos víctimas de una sobrecarga de comunicación, y las redes sociales nos sobrecargan aún más. "Hay demasiados estímulos dirigidos a nosotros", comenta el gerente José Huitron de 29 años de edad. "Algunas veces es demasiado abrumador", reconoce Ben Yarmis, estudiante de George Washington University. Los resultados de las investigaciones indican que el crecimiento en las redes sociales ha limitado los periodos de atención de la gente, y ha aumentado las distracciones. Según un neurocientífico que ha estudiado el efecto de las redes sociales en el funcionamiento de la mente, "estamos exponiendo nuestros cerebros a cierto entorno y pidiéndoles que hagan cosas para las cuales no necesariamente están hechos. Ya sabemos que esto trae consecuencias".

Fuentes: J. A. Segal, "Dancing on the Edge of a Volcano", *HRMagazinne* (abril de 2011), pp. 83-86; T. L. Griffith, "Tapping Into Social-Media Smarts", *The Wall Street Journal* (25 de abril de 2011), p. R6; L. Petrecca, "More Grads Use Social Media to Job Hunt", *USA Today* (5 de abril de 2011), p. B1; J. Swartz, "Communications Overload", *USA Today* (2 de febrero de 2011), pp. 1B-2B; S. Ladika, "Socially Evolved", *Workforce Management* (septiembre de 2010), pp. 18-22; M. Richtel, "Hooked on Gadgets, and Paying a Mental Price", *The New York Times* (6 de junio de 2010), pp. A1, A12, A13; y A. Clark, "Watch What You're Posting Your Boss May Be Watching", *Gainesville Sun* (19 de febrero de 2011), pp. 1B, 5B.



¿Qué tan buenas son mis aptitudes para escuchar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.A.2 (How Good Are My Listening Skills?

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Es probable que haya descubierto la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanto menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción.[64]

- Cuanto menor sea la distorsión, mayor será el número de empleados que reciben las metas, la retroalimentación y otros mensajes tal como la gerencia lo desea.[65] Esto, a la vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo.
- El uso extenso de canales verticales, laterales e informales también incrementa el flujo de la comunicación, reduce la incertidumbre, mejora el desempeño y aumenta la satisfacción del grupo.
- La comunicación perfecta es inasequible. No obstante, hay una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad laboral.[66] Por consiguiente, la elección del canal correcto, el uso de la retroalimentación y contar con buenas habilidades para escuchar mejoran la eficacia de la comunicación.
- Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esa realidad la que determinará el desempeño, junto con el nivel de motivación y el grado de satisfacción del individuo.
- Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje, existen muchas posibilidades de entender mal el significado en los comunicados electrónicos, a pesar de sus ventajas.
- En ocasiones procesamos los mensajes de forma relativamente automática, en tanto que en otras utilizamos un proceso más controlado y con mayor esfuerzo. Asegúrese de utilizar estrategias de comunicación que sean adecuadas para su público y para el tipo de mensaje que desee enviar.
- Por último, si no olvidamos que existen muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura, podremos superarlas e incrementar la eficacia de nuestra comunicación.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son las principales funciones del proceso de la comunicación en las organizaciones?

2 ¿Cuáles son las principales partes del proceso de comunicación y en qué se diferencia la comunicación formal de la informal?

3 ¿Qué diferencias hay entre la comunicación descendente, ascendente y lateral?

4 ¿Cuáles son los desafíos específicos de la comunicación oral, de la escrita y de la no verbal?

5 ¿Cuáles son las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica?

6 ¿Cuáles son las formas principales de la comunicación electrónica? ¿Cuáles son sus beneficios y desventajas específicos?

7 ¿Qué diferencia hay entre el procesamiento automático y el controlado de los mensajes persuasivos?

8 ¿Cuáles son las barreras comunes para la comunicación eficaz?

9 ¿Qué problemas particulares subyacen a la comunicación transcultural?

EJERCICIO PRÁCTICO Ausencia de comunicación no verbal

Este ejercicio lo ayudará a reconocer el valor que tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. Divida la clase en parejas (partido A y partido B).
2. El partido A debe seleccionar un tema de la siguiente lista:
   a) La gerencia en el Oriente Medio es muy diferente de la que hay en Norteamérica.
   b) La rotación de los empleados en una organización puede ser funcional.
   c) Un poco de conflicto es benéfico para una organización.
   d) Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.
   e) Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un puesto de trabajo interesante y estimulador.
   f) Todos deberían registrarse para poder votar.
   g) Las organizaciones deben exigir que todos los trabajadores se sometan a pruebas regulares para detectar el consumo de drogas.
   h) Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que quienes egresan de historia o literatura inglesa.
   i) El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera, que lo que haya aprendido ahí.
   j) No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones de manera intencional para obtener un resultado favorable.
3. El partido B debe fijar su posición con respecto al tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que "algo de conflicto es benéfico en una organización"). Ahora, el partido A debe adoptar automáticamente la postura contraria.
4. Los dos partidos tienen 10 minutos para debatir el tema. Lo importante es que los individuos solo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar ademanes, gestos, movimientos corporales, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se siente sobre sus manos para recordar sus restricciones y mantenerse inexpresivos.
5. Al concluir el debate, forme equipos de seis a ocho integrantes, y dediquen 15 minutos a discutir lo siguiente:
   a) ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?
   b) ¿Qué barreras para la comunicación surgieron?
   c) ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?
   d) Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.

DILEMA ÉTICO Desventajas del correo electrónico

Aun cuando el correo electrónico puede ser una forma de comunicación muy útil —incluso indispensable— para las organizaciones, es cierto que tienen límites y riesgos. De hecho, el correo electrónico puede causarle problemas con más personas y más rápido, que casi cualquier otra forma de comunicación.

Pregúnteselo a Bill Cochran, de 44 años de edad, gerente de Richmond Group, una agencia de publicidad ubicada en Dallas. Cuando Richmond se estaba preparando para producir un anuncio del Súper Tazón para uno de sus clientes (Bridgestone), el jefe de Cochran envió un correo electrónico a 200 personas, donde describía la competencia interna para determinar cuál de las ideas se presentaría. Cochran aprovechó la ocasión para dar una lección de motivación a su equipo. Usando un "lenguaje de vestidores", elaboró un correo electrónico donde criticaba a los otros equipos de Richmond y nombraba a los empleados que, según él, darían una verdadera competencia, y a quienes no lo harían.

Lo que Cochran hizo después —presionar el botón de enviar— parecía completamente inocuo, pero se trataba de un acto que pronto desearía no haber hecho. Poco tiempo después de enviar el correo electrónico, una colega de trabajo, Wendy Mayes, le escribió: "Por Dios… Bill, ¡presionaste RESPONDER A TODOS!

Preguntas

1. Después de darse cuenta de lo que hizo, ¿cómo debería Cochran responder ante tal situación?
2. Después del incidente, Mayes se refirió a Cochran de la siguiente manera: "Pronto su nombre era sinónimo de 'conductas idiotas' como "no digas un Cochran'." ¿Es poco ético participar en este tipo de burlas?
3. Kaspar Rorsted, director general de Henkil, una compañía de productos industriales y de consumo con sede en Alemania, dice que copiamos los mensajes de correos electrónicos a otras personas de manera excesiva. "Es una pérdida de tiempo", comentó. "Si desean escri-

birme, pueden hacerlo. A menudo la gente me copia los mensajes para cubrirse la espalda". ¿Coincide con él? ¿De qué manera podría decidir si es necesario copiar a otros o si es "una pérdida de tiempo"?

Fuentes: E. Bernstein, "Reply All: The Button Everyone Loves to Hate", *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2011), pp. D1, D4; y A. Bryant, "No Need to Hit The 'Send' Key. Just Talk to Me", *The New York Times* (29 de agosto de 2010), p. 2.

CASO 1 Uso de los medios sociales para el propio beneficio

Como sabe, los medios sociales han transformado la forma en que interactuamos. La comunicación, rápida y transparente que hacen posible, implica que los individuos difundan información sobre las compañías más rápido que nunca.

¿Las organizaciones ya saben cómo utilizar los medios sociales de manera efectiva? Tal vez no. Hasta 2010, tan solo 19 de los 50 principales directores ejecutivos del mundo contaba con una cuenta de Facebook, únicamente 6 tenían páginas de LinkedIn y solo dos utilizaban Twitter o blogs regularmente para comunicarse. Muchos ejecutivos se muestran recelosos de estas nuevas tecnologías, ya que no siempre pueden controlar los resultados de sus comunicaciones. Sin embargo, ya sea que estén involucradas directamente con los medios sociales o no, las compañías deberían reconocer que esos mensajes existen, por lo que les compete hacerse oír. Además, los medios sociales suelen ser un medio importante para conocer las tendencias emergentes. André Schneider, director general del Foro Económico Mundial, utiliza la retroalimentación de los grupos de discusión de LinkedIn y de amigos de Facebook para descubrir las tendencias y los temas que surgen en todo el mundo. Padmasree Warrior, director de tecnología de Cisco, ha utilizado los medios sociales para refinar sus presentaciones ante una audiencia "de prueba".

El primer paso para desarrollar una estrategia en los medios sociales consiste en establecer una marca para sus comunicaciones, es decir, definir lo que se desea que exprese su presencia en los medios sociales. Los expertos recomiendan que las compañías inicien su estrategia en los medios sociales apalancando sus redes corporativas internas, con la finalidad de probar su estrategia en un medio que sea más fácil de controlar. La mayoría de las compañías ya cuentan con la tecnología para utilizar los medios sociales en sus sitios Web corporativos. Primero utilizan estas plataformas para comunicarse con los empleados y, luego, las redes sociales para compartir información general.

Como señala el experto en redes sociales Soumitra Dutta de Insead: "Mi consejo es que construya su público lentamente y sea selectivo con sus contactos".

A pesar de las ventajas potenciales, las compañías también necesitan tener cuidado de las desventajas importantes de los medios sociales. En primer lugar, es muy difícil controlar las comunicaciones en estos medios. Microsoft lo descubrió cuando el blogger profesional que contrató pasaba más tiempo promoviéndose a sí mismo, que difundiendo información positiva acerca de la compañía. En segundo lugar, es probable que haya una fuga de capital intelectual importante. Las empresas necesitan establecer políticas y procedimientos muy claros para asegurarse de que la información sensible sobre las estrategias corporativas no se difunda a través de los medios sociales. Por último, los gerentes deberían mantener la motivación y el interés después de su incursión inicial en los medios sociales. Un sitio que casi nunca se actualiza puede enviar un mensaje muy negativo acerca del compromiso que tiene la organización con el mundo.

Preguntas

1. ¿Cree que en la actualidad las organizaciones necesitan tener presencia en los medios sociales? ¿Las desventajas bastan para hacer que usted piense que es mejor para ellas evitar ciertos medios?
2. ¿Qué aspectos buscaría en los medios sociales de una compañía? ¿Qué tipo de información evitaría como parte de su estrategia en los medios sociales?
3. ¿Cuáles fuentes de los medios sociales cree usted que sean más útiles para que las organizaciones envíen comunicaciones a sus asociados externos, como accionistas o clientes? ¿Existen medios sociales diferentes que sean más adecuados para comunicarse con los trabajadores?
4. ¿Cuál cree que sea el rumbo futuro de los medios sociales? ¿De qué manera podrían modificarlos las tecnologías emergentes?

Fuentes: S. Dutta, "What's Your Personal Social Media Strategy", *Harvard Business Review* (noviembre de 2010), pp. 127-130; y G. Connors, "10 Social Media Commandments for Employers", *Workforce Management Online* (febrero de 2010), www.workforce.com.

CASO 2 ¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero?

En las recesiones ocurridas a principios de la década de 1990 y después de los ataques terroristas de 2001, los despidos eran asuntos muy privados. A menudo, las noticias se filtraban a medios de comunicación nacionales y locales, pero las empresas hacían todo lo posible por mantenerlo lo más oculto posible. Dado el crecimiento de Internet en general, y de los sitios de redes sociales en particular, eso ya no es posible.

Cuando Starbucks despidió a empleados en 2008 y 2009, el sitio Web StarbucksGossip.com recibió un bombardeo de publicaciones de trabajadores enfadados. Un empleado con 10 años de antigüedad escribió: "Esta compañía va a perder a todos los buenos trabajadores. Estoy cansado de ser culpado por no cumplir con mi presupuesto cuando la economía está en recesión. Solía sentirme orgulloso de mi compañía [...] ahora estoy avergonzado de ella y me siento físicamente enfermo cada vez que tengo que ir a trabajar".

Algunas organizaciones están adoptando un enfoque proactivo. Cuando Tesla Motors despidió a algunos empleados, el director general Elon Musk publicó un comentario al respecto en un blog, justo antes de anunciar los despidos a nivel interno. "Teníamos que decir algo para evitar que se escribieran artículos que no fueran precisos", comentó.

"En la actualidad, todo lo que se diga dentro de una compañía terminará en un blog", reconoce Rusy Rueff, antiguo ejecutivo de PepsiCo. "Por tanto, como compañía tienes una opción: puedes ser proactivo y decir 'Esto es lo que está sucediendo', o dejar que alguien más escriba la historia en tu lugar".

Un ejemplo de los peligros por ignorar a la blogósfera ocurrió cuando el gigante de los periódicos Gannett anunció que despediría a 10 por ciento de su personal, no publicó la información en un blog ni hizo ninguna declaración. Jim Hopkins, veterano de 20 años que dejó la compañía poco tiempo antes de los despidos, escribe en el sitio no oficial de Blog Gannett, "trato de presentar la verdad sin adornos. No creo que la compañía sea tan honesta con los empleados", dijo. La vocera de Gannett, Tara Connell, respondió lo siguiente: "Tratamos de lograr que esas comunicaciones personales se transmitan lo más rápido posible".

Según el experto en blogs, Andy Sernovitz, "existen compañías conservadoras que quisieran que relaciones públicas siguiera teniendo el control del mensaje, pero ese tiempo ya pasó".

Preguntas

1. ¿Cree que el director de Tesla, Elon Musk, hizo lo correcto cuando publicó en un blog información sobre los inminentes despidos, justo antes de anunciarlos a los afectados? ¿Por qué?
2. ¿Cree que los empleados tengan la responsabilidad de ser cuidadosos cuando publican en un blog información acerca de su compañía? ¿Por qué?
3. ¿Cree quienes publican en blogs información sobre su compañía tienen la responsabilidad ética de revelar su identidad?
4. ¿De qué manera una organización podría desarrollar una política para manejar la comunicación de temas sensibles dentro y fuera de ella?

Fuentes: Basado en C. C. Miller, "In Era of Blog Sniping, Companies Shoot First", *The New York Times* (5 de noviembre de 2008), pp. Bl, B11; M. Allison, "More Layoffs Expected at Starbucks", *Seattle Times* (24 de enero de 2009), seattletimes.nwsource.com; y C. Hirschman, "Giving Voice to Employee Concerns", *HRMagazine* (agosto de 2008), pp. 51-53.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, R. S. Lau y A. T. Cobb, "Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange", *Journal of Organizational Behavior* 31, núm. 6 (2010), pp. 898-917; y M. Olekalns, L. L. Putnam, L. R. Weingart, y L. Metcalf, "Communication Processes and Conflict Management: The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations", en C. K. W. De Dreu y M J. Gelfand, (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations.* (Nueva York: Taylor & Francis Group, 2008), pp. 81-114.
2. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin* (23 de marzo 23 de 2007), p. 1.
3. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL; Irwin, 1976).
4. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32; véase también K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *The Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
5. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.
6. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1959), pp. 188-196; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology* (verano de 1999), pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (junio 2004), pp. 575-581.
7. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *The Wall Street Journal* (19 de marzo 19 de 2007), p. B3.
8. T. Neeley y P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More)", *Harvard Business Review* (mayo de 2011), pp. 38-39.
9. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek* (22 de junio de 2009), p. 50.
10. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine* (abril de 2007), pp. 107-110.
11. L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HRMagazine* (julio de 2006), pp. 99-101.
12. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly* (marzo de 2002), pp. 92-102.
13. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
14. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
15. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" en P. J. Kalbfleisch y M. J. Cody (eds.), *Gender, Power,*

and Communication in Human Relationships (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995), pp. 27-61.

16. Véase, por ejemplo, N. B. Kurland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Grossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review* (abril de 2000), pp. 428-438; y G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390.
17. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes* (10 de febrero de 1997), p. 22.
18. G. Van Hoye y F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 341-352.
19. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1953), pp. 43-49.
20. R. L. Rosnow y G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (Nueva York: Elsevier, 1976).
21. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, y W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135-150.
22. T. J. Grosser, V. Lopez-Kidwell y G. Labianca, "A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life", *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 177-212.
23. B. Gates, "How I Work", *Fortune* (17 de abril 17 de 2006), money.cnn.com.
24. D. Brady, "*!#?@ the E-mail. Can We Talk?", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), p. 109.
25. E. Binney, "Is E-mail the New Pink Slip?", *HR Magazine* (noviembre de 2006), pp. 32-33; y R. L. Rundle, "Critical Case: How an Email Rant Jolted a Big HMO", *The Wall Street Journal* (24 de abril 24 de 2007), pp. A1, A16.
26. S. Hourigan, "62 Trillion Spam Emails Cause Huge Carbon Footprint", *Courier Mail* (17 de abril 17 de 2009), www.news.com.au/couriermail.
27. R. Stross, "The Daily Struggle to Avoid Burial by E-Mail", *New York Times* (21 de abril de 2008), p. BU5; y H. Rhodes, "You've Got Mail ... Again", *GainsvilleSun* (29 de septiembre de 2008), pp. 1D, 6D.
28. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
29. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior", *The New York Times* (20 de febrero de 2007), p. D5; y E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine* (agosto de 2006), pp. 50-54.
30. J. E. Hall, M. T. Kobata y M. Denis, "Employees and E-mail Privacy Rights", *Workforce Management* (junio de 2010), p. 10.
31. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine* (junio de 2007), pp. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune* (14 de mayo de 2007), p. 24; y J. D. Glater, "Open Secrets", *The New York Times* (27 de junio de 2008), pp. B1, B5.
32. A. Williams, "Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *The New York Times* (21 de junio de 2009), www.nytimes.com.
33. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin* (27 de abril de 2007), p. 1.
34. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online* (27 de abril de 2006), pp. 1-2.
35. T. Henneman, "Companies Making Friends with Social Media", *Workforce Management*, (abril de 2010), p. 4.
36. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company* (mayo de 2007), p. 56.
37. "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin* (12 de enero de 2007), pp. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, núm. 25 (10 de junio de 2007), www.workforce.com/section/quick_takes/49486_3.html; B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online* (13 de marzo de 2006), pp, 1-2; y J. Greenwald, "Monitoring Communications? Know Legal Pitfalls", *Workforce Management Online* (febrero de 2011), www.workforce.com.
38. E. Agnvall, "Meetings Go Virtual", *HR Magazine* (enero de 2009), pp. 74-77.
39. C. Huff, "Staying Afloat in a Digital Flood", *Workforce Management Online* (julio de 2008), www.workforce.com.
40. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast", *The New York Times* (14 de junio de 2008), pp. A1, A14; y M. Johnson, "Quelling Distraction", *HR Magazine* (agosto de 2008), pp. 43-46.
41. W. R. Boswell y J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict", *Journal of Management* 33, núm. 4 (2007), pp. 592-610.
42. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre de 2006), pp. B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 221-232.
43. Véase R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191-233; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1986), pp. 554-572: R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science* (noviembre de 1992), pp. 475-500; S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1994), pp. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science* (marzo-abril 2000), pp. 163-182; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, núm. 3 (mayo-junio 2004), pp. 327-348.
44. E. Frauenheim, "Communicating For Engagement During Tough Times", *Workforce Management Online* (abril de 2010), www.workforce.com.
45. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147; F. A. White, M. A. Charles y J. K. Nelson, "The Role of Persuasive Arguments in Changing Affirmative Action Altitudes and Expressed Behavior in Higher Education", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1271-1286.
46. B. T. Johnson y A. H. Eagly, "Effects of Involvement on Persuasion: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 106, núm. 2 (1989), pp. 290-314; y K. L. Blankenship y D. T. Wegener,

"Opening the Mind to Close It: Considering a Message in Light of Important Values Increases Message Processing and Later Resistance to Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 2 (2008), pp. 196-213.

47. Véase, por ejemplo, Y. H. M. See, R. E. Petty y L. R. Fabrigar, "Affective and Cognitive Meta-Bases of Altitudes: Unique Effects of Information Interest and Persuasion", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 6 (2008), pp. 938-955; M. S. Key, J. E. Edlund, B. J. Sagarin y G. Y. Bizer, "Individual Differences in Susceptibility to Mindlessness", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009), pp. 261-264 y M. Reinhard y M. Messner, "The Effects of Source Likeability and Need for Cognition on Advertising Effectiveness Under Explicit Persuasion", *Journal of Consumer Behavior* 8, núm. 4 (2009), pp. 179-191.

48. P. Briñol, R. E. Petty y J. Barden, "Happiness Versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 5 (2007), pp. 711-727.

49. R. C. Sinclair, S. E. Moore, M. M. Mark, A. S. Soldat y C. A. Lavis, "Incidental Moods, Source Likeability, and Persuasion: Liking Motivates Message Elaboration in Happy People", *Cognition and Emotion* 24, núm. 6 (2010), pp. 940-961; y V. Griskevicius, M. N. Shiota y S. L. Neufeld, "Influence of Different Positive Emotions on Persuasion Processing: A Functional Evolutionary Approach", *Emotion* 10, núm. 2 (2010), pp.190-206.

50. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *The Wall Street Journal* (24 de octubre de 2006), p. B1.

51. E. W. Morrison y F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000), pp. 706-725; y B. E. Ashforth y V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 25 (2003), pp. 1-52.

52. F. J. Milliken, E. W. Morrison, y P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1453-1476.

53. S. Tangirala y R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology* 61, núm. 1 (2008), pp. 37-68; y F. Bowen y K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1393-1417.

54. B. R. Schlenker y M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model", *Psychological Bulletin* 92 (1982), pp. 641-669; y L. A. Withers, y L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences* 40, núm. 1 (2006), pp. 99-110.

55. Véase, por ejemplo, S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology* (septiembre de 2000), pp. 556-570; y B. D. Blume, G. F. Dreher, y T. T. Baldwin, "Examining the Effects of Communication Apprehension within Assessment Centres", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 3 (2010), pp. 663-671.

56. Véase, por ejemplo, J. A. Daly y J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology* 22, núm. 4 (1975), pp. 309-313; y T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behavior Research & Therapy* 42, núm. 12 (diciembre de 2004), pp. 1435-1451.

57. B. M. Depaulo, D. A. Kashy, S. E. Kirkendol, M. M. Wyer y J. A. Epstein, "Lying in Everyday Life", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, núm. 5 (1996), pp. 979-995; y K. B. Serota, T. R. Levine y F.J. Boster, "The Prevalence of Lying in America: Three Studies of Self-Reported Lies", *Human Communication Research* 36, Núm. 1. (2010), pp. 2-25.

58. DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer, y Epstein, "Lying in Everyday Life"; y C. E. Naguin, T. R. Kurtzberg y L. Y. Belkin, "The Finer Points of Lying Online: E-Mail Versus Pen and Paper", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 387-394.

59. A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection", *Psychological Science in the Public Interest* 11, Núm. 3 (2010), pp. 89-121.

60. R. E. Axtell, Gestures: The Do's and Toboos of Body Language Around the World (Nueva York: Wiley, 1991); Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance-2005/2006 Communication ROI Study", www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868; y A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report* (30 de octubre de 2006), p. 69.

61. Véase M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons* (mayo-junio 1993), pp. 75-76; y H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009), pp. 105-126.

62. Véase E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management* 14, núm. 3-4 (2003), pp. 1359-1392; W. L. Adair y J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science* 16, núm. 1 (2005), pp. 33-51; E. Giebeis y P.J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 5-19; y M. G. Kittier, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low-Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm. 1 (2011), pp. 63-82.

63. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4ª ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), p. 94.

64. Véase, por ejemplo. R.S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance* (abril de 1979), pp. 268-291.

65. J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations* (enero de 1985), pp. 23-46.

66. S. A. Hellweg y S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-192. Véase también B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, núm. 3 (mayo-junio de 2003), pp. 312-330.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *liderazgo* y compararlo con la gerencia.

2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

4 Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

5 Comparar el *liderazgo carismático* y el *liderazgo transformacional*.

6 Definir el *liderazgo auténtico* y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo eficaz.

MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

FORJANDO LÍDERES EN GOOGLE

En sus 15 años de existencia, Google ha establecido una fuerte cultura sobre algunos principios sencillos: contratar a personas inteligentes, darles libertad, y permitir que los ingenieros y los programadores hagan su trabajo. Si se atoran, pueden recurrir a su jefe, cuya experiencia técnica lo colocó en el puesto que ocupa.

Sin embargo, en los últimos años Google ha estado estudiando sus programas para seleccionar y desarrollar a líderes. El resultado de ese estudio, llamado Proyecto Oxígeno, desafía algunos de los principios fundamentales de esa empresa.

El Proyecto Oxígeno analizó más de 10,000 observaciones acerca de los gerentes con respecto a más de 100 variables. Michelle Donovan y Prasad Setty participaron de manera activa, al igual que el vicepresidente de operaciones de personal de Google, Laszio Bock. "Queremos saber qué es lo adecuado para Google y no lo que ha funcionado en cualquier otra organización", aseveró Setty.

No obstante, había una razón más estratégica. "El punto de inicio fue que nuestros mejores gerentes dirigen equipos que se desempeñan mejor, que es más fácil conservar y que son más felices —todo lo hacen mejor", afirma Bock. "De modo que el principal factor controlable que pudimos observar era la calidad del gerente y lo que hacían para obtener resultados".

El Proyecto Oxígeno descubrió ocho competencias que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que la habilidad técnica fuera una de ellas no sorprendió a Google, sino que fuera la última de la lista.

¿Cuáles fueron las competencias fundamentales? Las tres principales competencias del liderazgo fueron:

1. **Ser un buen entrenador.** Proporcionar retroalimentación específica y constructiva; tener contacto interpersonal constante.
2. **Dar facultades al equipo sin microadministrar.** Equilibrar la libertad otorgada con el hecho de estar disponible para ofrecer asesoría.
3. **Expresar interés en el éxito y el bienestar personal de los miembros del equipo.** Conocer a los trabajadores a nivel personal; lograr que los nuevos miembros se sientan bienvenidos.

¿Que está haciendo Google con dicha lista? La está utilizando para seleccionar y desarrollar a los líderes. Algunos gerentes de Google ya consideran que la capacitación les ha ayudado a convertirse en mejores líderes. Para justificarse, el equipo del Proyecto Oxígeno descubrió que un enfoque analítico es invaluable. "Lo que mueve o impulsa a Google son los hechos; les gusta la información", reconoce Donovan.

Fuentes: A. Bryant, "Google's Quest to Build a Better Boss", *The New York Times* (13 de marzo de 2011), p. BU1-BU6; E. A. Cevallos, "Project Oxygen: Building Better Bosses", *BIZ-THINK* (13 de abril de 2011), descargado de http://biz-think.blogspot.com/2011/04/project-oxygen-building-better-bosses.html el 26 de julio de 2011; y R. L. Brandt, "Google Project Oxygen: Rules for Good Management", *Entrepreneur Watch* (12 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, de http://richardbrandt.blogs.com/entrepreneurwatch/2011/03/google-project-oxygen-rules-for-good-management.html.

12 Liderazgo

Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand



Fuente: Newscom

Como indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.[1] Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

¿Qué es el liderazgo?

1 Definir *liderazgo* y compararlo con la gerencia.

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme *y* una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

Teorías de los rasgos

2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las **teorías de los rasgos del liderazgo** se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser *carismáticos*, *entusiastas* y *valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.[2] Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes "no son como otras personas", pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.[3] Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).[4] La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.



Fuente: Newscom

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.

Liderazgo *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

teorías de los rasgos del liderazgo *Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,[5] pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.[6]

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.[7] La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.[8] ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.[9]

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.[10] Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.[11]

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.[12] El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

Teorías conductuales

3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las **teorías conductuales del liderazgo** indicaron que era posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.



Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California, Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Descrito como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor. Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.

Fuente: o44/ZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,[13] los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que "asigna a los miembros del grupo a tareas específicas", "espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño" y "hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite".

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.[14]

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

teorías conductuales del liderazgo *Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.*

estructura de iniciación *El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.*

consideración *Grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.*

líder orientado a los empleados *Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos.*

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.[15]

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.[16] Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: "Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos". A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

Teorías basadas en la contingencia

4 Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

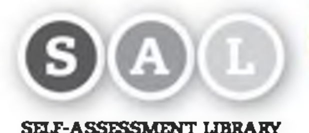
influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles *eran* las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.[17] El **modelo de contingencia de Fiedler** establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el **cuestionario del colega menos preferido (CMP)**, con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,[18] por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

Definición de la situación Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

líder orientado a la tarea *Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.*

modelo de contingencia de Fiedler *Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.*

cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP) *Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.*

relaciones miembro-líder *Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.*

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

Coincidencia entre los líderes y las situaciones La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.[19] Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.[20] Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

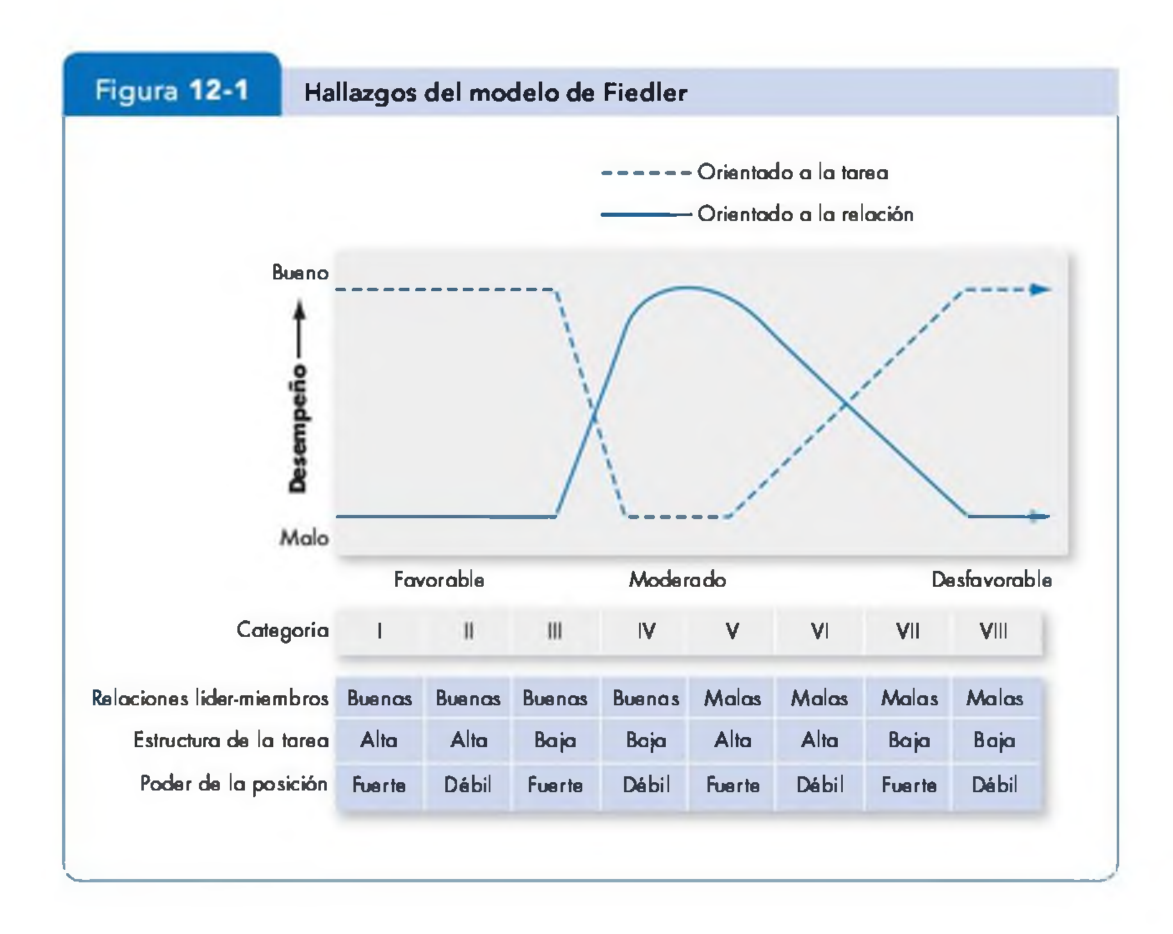


Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler

Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder de la posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea restructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

Evaluación Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.[21] Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.[22] Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.[23] También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.[24]

Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de $300 millones a más de $1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

estructura de la tarea *Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.*

poder de la posición *Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.*

Teoría del liderazgo situacional La **teoría de liderazgo situacional (TLS)** se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que "apoyen" los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.[25] ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

Teoría del camino hacia la meta Desarrollada por Robert House, la **teoría del camino hacia la meta** toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.[26] La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es "traumática y decepcionante".[27] Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.[28] Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.[29] Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.[30] Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

Modelo de participación del líder La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo**

de la participación del líder, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.[31] Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.[32] Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.[33] Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, "los líderes no existen en el vacío"; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.[34] Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es "sí", ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,[35] la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está "dentro" o "fuera", y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.[36] Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo[37]

teoría del liderazgo situacional (TLS) *Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.*

teoría del camino hacia la meta *Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.*

modelo de participación del líder *Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.*

teoría del intercambio líder-miembro (TILM) *Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.*

¡Globalización!

Estilos de liderazgo transculturales

Mientras que se ha dicho mucho sobre las diferencias internacionales en los estilos de liderazgo y su eficacia, es probable que haya otro tema más relevante para la mayoría de las organizaciones: ¿cómo se pueden desarrollar líderes que sean eficaces en diferentes culturas? ¿Es posible crear un verdadero estilo de liderazgo global que funcione en muchas culturas? Algunas incursiones recientes en el campo del liderazgo transcultural revelan algunas formas posibles en que las organizaciones globales podrían proceder.

Parece que algunos de los estilos de liderazgo que se describen en este capítulo se generalizan a diferentes culturas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que el liderazgo carismático es eficaz en varios contextos nacionales. En muchas culturas, términos como visionario, emblemático y autosacrificado se utilizan para describir a los líderes eficaces; mientras que los intercambios positivos entre el líder y los seguidores también se asocian con un mejor desempeño en diversas culturas. Los líderes con inteligencia cultural son flexibles y adaptables, y ajustan sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas y cambiantes de la fuerza laboral global.

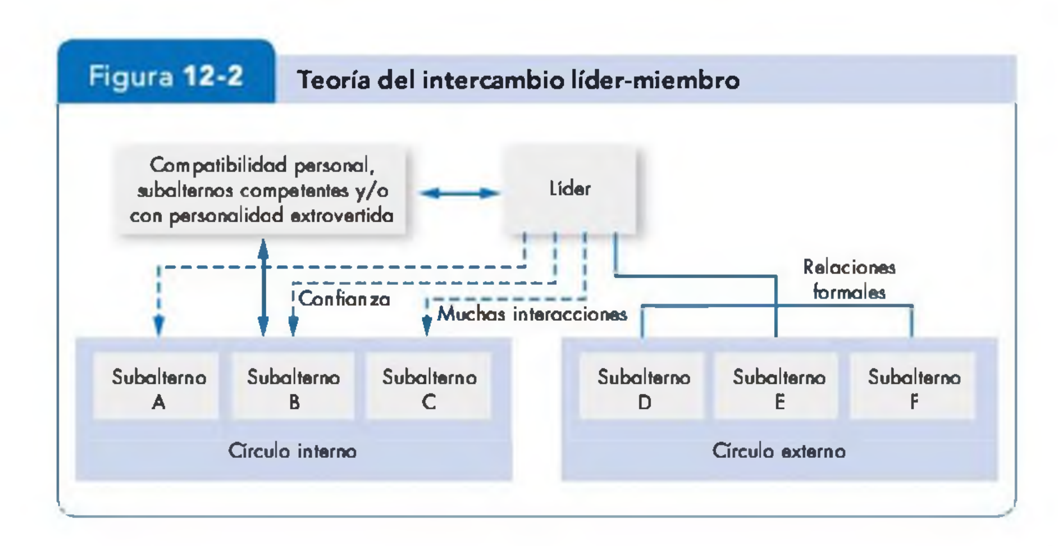
Los investigadores coinciden en que para aprender a ser un líder global se requiere experimentar de forma activa el trato con múltiples culturas de manera simultánea. Estas experiencias dan a los líderes la posibilidad de observar cómo funcionan los diferentes estilos de liderazgo con distintos grupos de personas, así como de adquirir confianza para trabajar en diferentes culturas. Los programas de desarrollo de liderazgo también utilizan una retroalimentación de 360 grados de parte de supervisores, colegas y subordinados, para ayudar a los líderes a reconocer cuando su comportamiento no es eficaz con ciertas poblaciones de trabajadores. Compañías como PepsiCo y Ford solicitan que sus líderes globales más eficaces den seminarios a líderes emergentes, para que describan las prácticas que les hayan resultado muy efectivas.

Fuentes: K. Ng, L. Van Dyne y S. Ang, "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capacity for Global Leader Develpment", *Academy of Management Learning and Education* 9, núm. 4 (2009), pp. 511-526; C. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; y D. Simmonds y O. Tsui, "Effective Design of a Global Leadership Programme", *Human Resource Development International* 13, núm. 5 (2010), pp. 519-540.

(véase la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.[38] Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que han proporcionado evidencias importantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o "de ciudadanía" en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.[39] Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los miembros estaba muy

Figura 12-2 Teoría del intercambio líder-miembro



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.[40] Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.[41] Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.[42]

Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

5 Comparar el *liderazgo carismático* y el *liderazgo transformacional*.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

¿Qué es el liderazgo carismático? El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa "obsequio") hace más de un siglo como "cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder".[43] Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la **teoría del liderazgo carismático** de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.[44] Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

teoría del liderazgo carismático
Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

Figura 12-3 Características fundamentales de un líder carismático

1. *Visión y articulación.* Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. *Riesgo personal.* Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. *Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.* Percibe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento no convencional.* Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.[45] (véase la figura 12-3).

¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen? ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos *nacen* con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.[46] Considere a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.[47] Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. Varios autores proponen un proceso de tres fases.[48] En primer lugar, el aura de carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras. En segundo lugar, para atraer a los demás se debe crear un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercer lugar, se desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Parece que el método funciona, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que "actuaran" de forma carismática.[49] A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.[50] Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que "es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.[51]

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.[52]

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.[53] Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.[54] Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.[55] Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.[56] Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convenció a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizá porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.[57] Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.[58] Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

El lado oscuro del liderazgo carismático Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

visión *Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.*

declaración de visión *Expresión formal de la visión o misión de una organización.*

las compañías querrían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes: el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.[59]

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.[60] Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.[61]

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.[62] Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen **líderes transaccionales**, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.[63] El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

Modelo completo de liderazgo En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo laissez-faire es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.[64] La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Figura 12-4 **Características de los líderes transaccional y transformacional**

Líder transaccional

Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares no se cumplen.

Laissez-faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

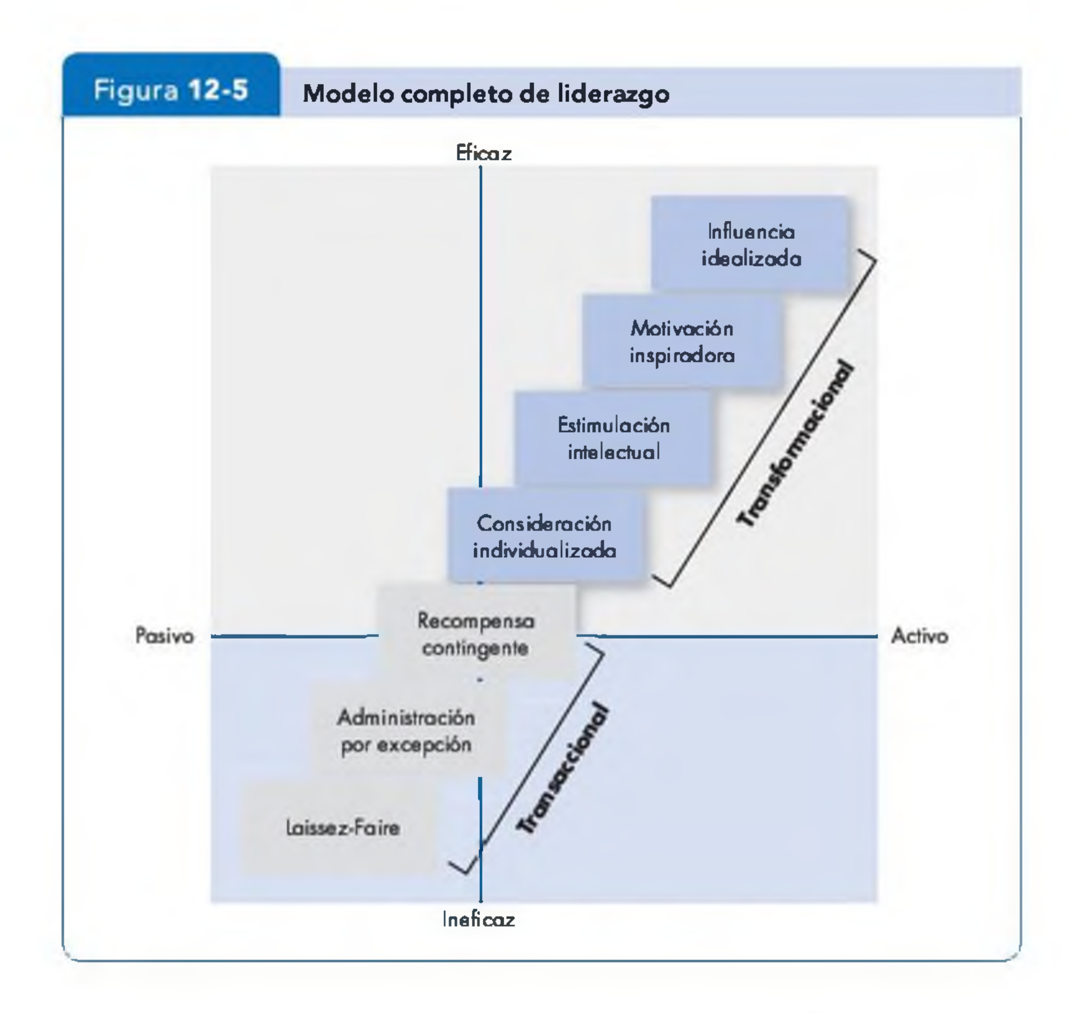
Cómo funciona el liderazgo transformacional Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.[65] Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).[66] Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.[67]

Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.[68] El sector castrense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

líderes transaccionales *Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.*

líderes transformacionales *Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.*

Figura 12-5 Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.[69] Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de "poder hacer".[70] Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.[71]

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.[72] Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.[73]

Evaluación del liderazgo transformacional El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.[74] Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.[75] Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.[76]

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.[77] La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.[78] Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedimental percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.[79] Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.[80] En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.[81] El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.[82] Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.[83]

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.[84] Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que "los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión".[85]

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: "Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más".[86]

Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

6 Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.[87]

¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: "Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)". Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: "Lo puedo hacer mejor". Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.[88]

Los **líderes auténticos** saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).[89]



¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.[90] ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, "no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño".[91]

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.[92] El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.[93] Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.[94] Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.[95] Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.[96] Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.[97]

Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.[98] Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.[99] Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.[100] En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.[101] En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.[102]

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.[103] Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

Confianza y liderazgo

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.[104] Aun cuando el individuo no tenga el control

líderes auténticos *Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.*

liderazgo carismático socializado *Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.*

liderazgo de servicio *Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.*

confianza *Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.*

Dilema ético

¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

Se supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían "asumir la responsabilidad" para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subalternos, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil darles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.
2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subalterno maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

Fuentes: Basado en R. I. Sutton, "The Boss as Human Shield", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.[105] Como señaló un autor, "parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación".[106]

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.[107] Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.[108]

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robara la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

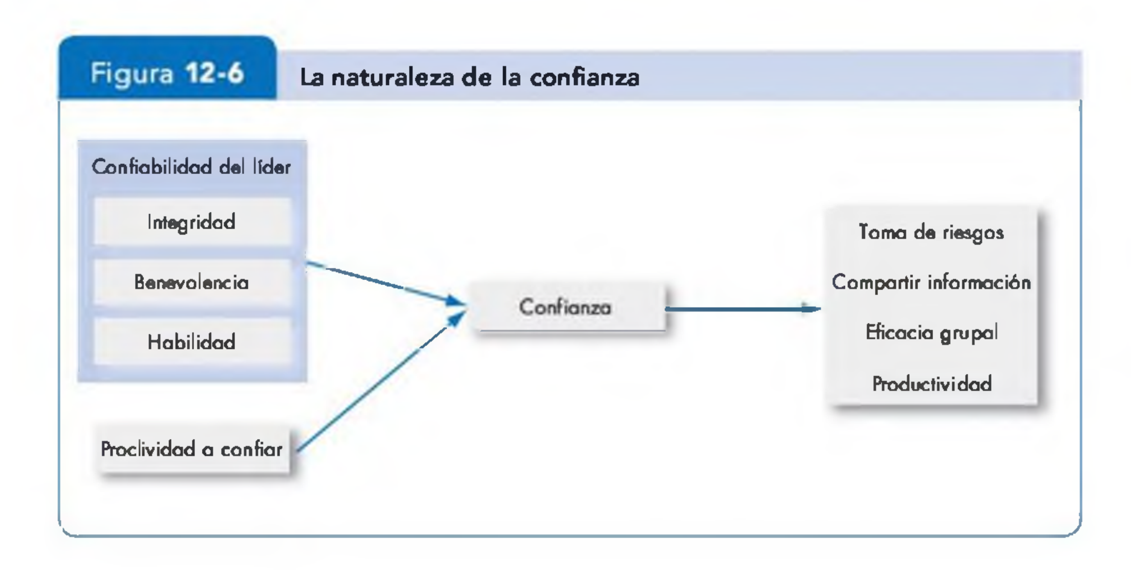
¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).[109]

La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.[110] Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.[111] La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. "Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predican los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan".[112]

La *benevolencia* significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.



La confianza como un proceso

La *tendencia a confiar* se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.[113] Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y francos serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.[114]

El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.[115] Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.[116] Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.[117] Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.[118] Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgresor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.[119]

¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.[120]
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.[121] La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

Liderazgo para el futuro: Tutoría

7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

Tutoría

Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).[122]

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.[123] Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona *realmente* la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?[124] Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

¿Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.[125] En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

Figura 12-7 Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

Funciones profesionales	Funciones psicosociales
• Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes • Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales • Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización • Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación • Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos • Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido dude en compartir con un supervisor directo	• Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo • Compartir experiencias personales con el protegido • Brindar amistad y aceptación • Actuar como un modelo a seguir

mentor *Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.*

¿Mito o ciencia?

"El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor"

De modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y "se duermen en sus laureles" —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

Fuente: C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, "How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. "De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados".[126] Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.[127] Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.[128] Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.[129] Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.[130]

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: "Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad".[131] Tal vez los protegidos se *sientan* bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.[132] Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

Retos para el constructo de liderazgo

8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

"Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo".[133] Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La **teoría de la atribución del liderazgo** establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.[134] De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.[135] A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.[136]

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.[137] La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a



Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de telefonía móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.

Fuente: Newscom

teoría de la atribución del liderazgo
Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.[138] Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a "romantizar" el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.[139]

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O'Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó "una paliza pública". Algunos lo llamaron "criminal", e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un "intento de destrucción".[140]

Es muy difícil determinar si O'Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un "genio del cambio", y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O'Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.[141] Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.[142] Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.[143]

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia* de ser un líder, más que enfocarse en los *logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.[144] La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

Figura 12-8 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características definitorias	Liderazgo orientado a la relación	Liderazgo orientado a la tarea
Del individuo		
Experiencia/capacitación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Profesionalismo	Sustituto de	Sustituto de
Indiferencia ante las recompensas	Neutraliza	Neutraliza
Del puesto de trabajo		
Tarea muy estructurada	Sin efecto sobre	Sustituto de
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Intrínsecamente satisfactorio	Sustituto de	Sin efecto sobre
De la organización		
Metas formalizadas explícitas	Sin efecto sobre	Sustituto de
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto sobre	Sustituto de
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituto de	Sustituto de

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, (diciembre de 1978), p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.[145]

Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.[146] En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.[147] Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.[148]

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

sustitutos *Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden remplazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.*

neutralizadores *Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.*

confianza basada en la identificación *La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.*

Descubrimiento y creación de líderes eficaces



Fuente: Newscom

Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.[149] La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

Capacitación de los líderes

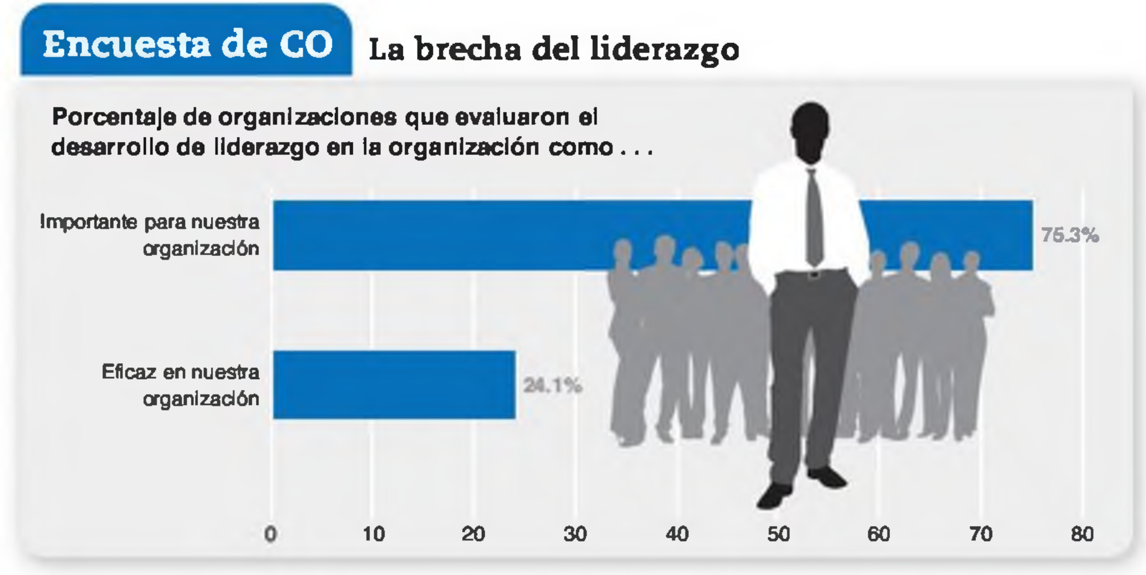
Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.[150] Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de $50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *BusinessWeek* la llamó la "fábrica de liderazgo".[151]

¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?[152] En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a "crear una visión", aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar "una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces".[153] También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.[154]

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a "actuar" como líderes carismáticos.[155] Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.[156]

Encuesta de CO La brecha del liderazgo



Fuente: G. Kranz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

9 Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están remplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

Los héroes se hacen, no nacen

PUNTO

Desde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

> La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

CONTRAPUNTO

Desde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica —tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

Fuentes: Z. E. Franco, K. Blau y P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism", *Review of General Psychology* 15, núm. 2 (2011), pp. 99-113; D. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge", *USA Today* (25 de marzo de 2011), pp. 1A, 2A; L. J. Walker, J. A. Frimer y W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality Beyond he Banality of Heroism", *Journal of Personality* 78, núm. 3 (2010), pp. 907-942; y J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?" *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2010), p. C12.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Difieren el liderazgo y la gerencia? Si así fuera, ¿en qué?

2 ¿Qué diferencia hay entre las teorías de los rasgos y las conductuales? ¿Son válidas esas teorías?

3 ¿Cuáles son las principales limitaciones de las teorías conductuales del liderazgo?

4 ¿Cuál es el modelo de la contingencia de Fiedler? ¿Las investigaciones la respaldan?

5 ¿En qué se difieren el liderazgo carismático y el transformacional? ¿Son válidos ambos?

6 ¿Qué es el liderazgo auténtico? ¿Por qué la ética y la confianza son importantes para el liderazgo?

7 ¿Por qué es valiosa la tutoría para el liderazgo? ¿Cuáles son las claves para una tutoría eficaz?

8 ¿Qué pueden hacer las organizaciones para seleccionar y desarrollar líderes eficaces?

EJERCICIO PRÁCTICO ¿Qué es un líder?

1. Trabajen de manera individual y escriban 12 adjetivos que describan a un líder de negocios eficaz.
2. Ahora formen equipos de cuatro o cinco integrantes. Cada equipo debe nombrar a un secretario que tome notas y a un vocero. Comparen las listas y elaboren una nueva con los adjetivos comunes de dos o más personas (los sinónimos cuentan por uno: por ejemplo, decidido y resuelto).
3. Cada vocero deberá presentar la lista de su equipo a toda la clase.
4. ¿Hay similitudes entre las listas? ¿Qué le indica eso sobre la naturaleza del liderazgo?

DILEMA ÉTICO Líderes encubiertos

Como vimos en uno de los casos del capítulo 1, el programa de televisión *Undercover Boss* trata sobre un líder que trabaja de manera encubierta en su propia compañía, para descubrir cómo funciona esta en realidad. En el capítulo 1, se consideró el programa como un ejemplo de administrar caminando (managing by walking around, MBWA). Aquí se comentan las lecciones de liderazgo ético que podría ofrecer.

Ejecutivos de DirectTV, Hooters, 7-Eleven, NASCAR, Chiquita y Choice Hotels han aparecido en el programa. Por lo general, el ejecutivo trabaja de forma encubierta durante una semana. Luego, los empleados con quien trabajó el líder son citados en las oficinas centrales y se le recompensa o castiga por sus acciones.

En un episodio, el presidente de Waste Management, Larry O'Donell, mostrando la barba crecida y ropas de trabajo, realiza labores en un camión de basura. Después, separa el material reciclable de una cinta transportadora veloz. Bajo las duras órdenes de un supervisor, también limpió una larga fila de inodoros portátiles.

Algunos critican al programa por su falso realismo. Los ejecutivos saben que los están grabando, de manera que cada palabra y expresión facial va dirigida hacia las cámaras. Muchos empleados también saben que están siendo filmados. Un crítico comentó: "Dado que para que exista la serie se necesita de la cooperación de los ejecutivos que se supone deben hacer sufrir por sus pecados, al final hay que dar una mejor imagen de la que tenían en un inicio".

Realista o no, la serie continua siendo popular. Después de todo, ¿no se ha preguntado alguna vez cómo sería realizar el trabajo de alguien más?

La idea también ha trascendido a la televisión. Recientemente, el gobierno australiano creó un programa que coloca a los directores ejecutivos de manera encubierta en sus propios sitios de trabajo. Uno de ellos, Phil Smith, del minorista de ropa Fletcher Jones, se refirió llorando a su experiencia: "Aprendí muchas cosas que no habría descubierto de ninguna otra forma".

Preguntas

1. ¿Cree que sea ético que un líder trabaje de forma encubierta en su propia organización? ¿Por qué?

2. ¿Cree que los líderes que trabajan de manera encubierta realmente cambian como resultado de sus experiencias?

3. ¿Apoyaría un programa gubernamental que ofrezca incentivos a las compañías por enviar a líderes encubiertos?

Fuentes: K. Jones, "CEOs Go Undercover Over Workplace Safety", *SafetyAtWorkBlog* (5 de febrero de 2011), descargado el 10 de junio de 2011, de http://safetyatworkblog.wordpress.com/; W. Kern, "The Fakery of CEOs Undercover", *Bloomberg Businessweek* (15 de febrero de 2010), pp. 78-79.

CASO 1 El liderazgo forjado en la batalla

En 2008 al enfrentar una grave escasez de fuerza laboral preparada en liderazgo para administrar las tiendas, Walmart decidió reclutar a individuos del ejército estadounidense. La compañía envió a reclutadores a las ferias de trabajo militares y contrató a 150 oficiales jóvenes, y formó parejas con mentores de las tiendas para que conocieran el trabajo. El resultado: Walmart asegura que ha sido capaz de conseguir líderes de clase mundial que estaban preparados para empezar, una vez que aprendieron a dirigir el negocio de las ventas al detalle que Walmart les pudo enseñar con facilidad. Otras organizaciones que han reclutado a gran parte de su personal de la milicia en los últimos años son GE, Home Depot, Lowe's, State Farm Insurance, Merck y Bank of America.

Realmente no sorprende ver que las compañías recurran al ejército para buscar potencial de liderazgo. Una larga tradición de libros y seminarios aconseja que los líderes piensen como líderes militares que van desde Sun Tzu hasta Norman Schwarzkopf. Y los veteranos del ejército poseen una gran variedad de aptitudes valiosas, adquiridas a través de la experiencia. El general David Petraeus dice: "Cuénteme de algún lugar en el mundo de los negocios donde un individuo de 22 o 23 años de edad sea responsable de 35 o 40 personas en misiones de vida o muerte [...] Ellos están bajo un gran escrutinio, por arriba de todo lo demás. Se trata de experiencias muy formativas. Viven una experiencia muy diversa". Los líderes militares también están acostumbrados a cumplir su deber en condiciones poco óptimas, a negociar con individuos de diferentes culturas y a operar bajo presiones extremas.

Sin embargo, tienen que reaprender algunas lecciones del servicio. Algunos no están acostumbrados a dirigir a empleados como un programador de computadoras excéntrico, quien tiene un horario extraño y se viste de forma descuidada, pero que aporta más a las utilidades de la compañía que cualquier empleado convencional. De hecho, en empresas como Google no hay nada que se parezca a la cadena de mando a la que los líderes militares están acostumbrados. No obstante, la mayoría de los pronósticos sugiere que habrá un gran abastecimiento de líderes militares probados en batalla, listos para presentarse al trabajo corporativo en el futuro cercano, y que muchas compañías están ansiosas por tenerlos.

Preguntas

1. ¿Cree que los líderes militares posean las mismas cualidades que los líderes organizacionales? ¿Por qué?
2. ¿Qué lecciones de liderazgo militar que no se mencionaron en el caso no serían aplicables al sector privado? ¿Qué aspectos tendrían que volver a aprender los líderes militares para trabajar en los negocios?
3. ¿Hay algunos tipos específicos de trabajos o situaciones que podrían beneficiarse más de la presencia de líderes "probados en la batalla"? Mencione algunos ejemplos.

Fuentes: B. O'Keefe, J. Birger y D. Burke, "Battle Tested", *Fortune* (22 de marzo de 2010), pp. 108-118; B. Whitmore, "Hiring Military Veterans is Good Business", *Huntington WV Herald-Dispatch* (6 de noviembre de 2010), www.herald-dispatch.com; y B. Wansink, C. R. Payne y K. van Ittersum, "Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat-Decorated Veterans of World War II", *Leadership Quarterly* 19, núm. 5 (2008), pp. 547-555.

CASO 2 Fábricas de liderazgo

Las compañías difieren mucho en su capacidad para generar futuros líderes, como lo revelaron varios análisis recientes de las 1,187 principales compañías estadounidenses que cotizan en la Bolsa. Entre los directores generales de un estudio, la sorprendente cantidad de 26 trabajaron alguna vez para General Electric (GE).

Sin embargo, como se observa en la siguiente tabla, por cada empleado, esa habilidad le otorga a GE tan solo el décimo lugar en términos de la probabilidad de que un empleado actual o antiguo se convierta en el director general de una compañía grande. La lista la encabeza la empresa de consultoría administrativa McKinsy & Company. De manera sorprendente, si realizamos un pronóstico a partir de la existencia actual de ex trabajadores de McKinsey que son directores generales, de cada 1,060 empleados de esa empresa, uno se convertirá en director de una compañía *Fortune* 1000.

Compañía	Tamaño (empleados)	Directores forjados	Probabilidades
McKinsey & Co.	17,000	16	1,060:1
Baxter International	48,500	11	4,410:1
Motorola	60,000	7	8,570:1
Intel	82,500	8	10,310:1
Procter & Gamble (P&G)	127,000	12	10,580:1
General Electric (GE)	287,000	26	11,040:1
Ernst & Young	144,000	12	12,000:1

Algunas compañías no tuvieron resultados tan altos, como Citigroup (probabilidades: 30,180:1), AT&T (probabilidades: 23,220:1) y Johnson & Johnson (probabilidades: 15,275:1).

Aunque algunos podrían desestimar los resultados, de manera sorprendente las compañías que encabezan la lista no lo hacen. "Somos una máquina de liderazgo y de talento", dijo G. Lafley, director jubilado de Procter & Gamble.

Preguntas

1. Las empresas de consultoría administrativa tuvieron muy buenos resultados en términos de empleados, en parte porque están conformadas principalmente por gerentes (en vez de obreros o empleados de bajo nivel). ¿Qué factor de la composición de la fuerza laboral cree que tiene probabilidades de generar un director general?
2. ¿Cree que las llamadas fábricas de liderazgo también sean buenos sitios de trabajo para los individuos que no son líderes? ¿Por qué?
3. Suponga que tiene sendas ofertas de trabajo de dos compañías que difieren tan solo en la rapidez con que generan líderes. ¿Esa diferencia afectaría su decisión? ¿Por qué?
4. ¿Estos datos apoyan el valor de la selección y el desarrollo de líderes? ¿Por qué?

Fuente: Basado en D. McCarthy, "The 2008 Best Companies for Leaders", *Great Leadership* (17 de febrero de 2009), www.greatleadership.bydan.com/2009/02/2008-best-companies-for-leaders.html; D. Jones, "Some Firms´ Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs", *USA Today* (9 de enero de 2008), pp. 1B, 2B; y P. O'Connell, "How Companies Develop Great Leaders", *Bloomber Businessweek* (16 de febrero de 2010), www.businessweek.com.

NOTAS

1. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R.J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project Globe", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.
2. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication* (diciembre de 1967), pp. 316-323.
3. S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (mayo de 1991), pp. 48-60; y S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1991), pp.308-315.
4. Véase T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2002), pp. 765-780.
5. Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, "Personality and Leadership."
6. D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 307-324.
7. K. Ng, S. Ang y K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 733-743.
8. Esta sección está basada en J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* (agosto de 2000), pp. 1027-1055; C.-S. Wong y K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly* (junio de 2002), pp. 243-274; y J. Antonakis, N. M. Ashkanasy y M. T. Dasborough, "Does Leadership Need Emotional Intelligence?", *Leadership Quarterly* 20 (2009), pp. 247-261.
9. R. H. Humphrey, J. M. Pollack y T. H. Hawver, "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008), pp. 151-168.

10. F. Walter, M. S. Cole y R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?", *Academy of Management Perspective* (febrero de 2011), pp. 45-59.

11. S. Côté, P. N. Lopez, P. Salovey y C. T. H. Miners, "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", *Leadership Quarterly* 21 (2010), pp. 496-508.

12. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410; y J. A. Smith y R J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly* (verano de 1998), pp. 147-160.

13. R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Esta investigación está actualizada en C. A. Schriesheim, C. C. Cogliser y L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 111-145; y T. A. Judge, R. F. Piccolo y R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp.36-51.

14. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2007), p. D9.

15. Judge, Piccolo y Ilies, "The Forgotten Ones?".

16. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.

17. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill,1967).

18. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 765-769.

19. F. E. Fiedler, M. M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (Nueva York: Wiley, 1977).

20. Citado en R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership, *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997) p. 422.

21. L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin* (marzo de 1985), pp. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1994), pp. 561-573; y R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 147-167.

22. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership".

23. Véase, por ejemplo, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Academy of Management Review* (enero de 1978), pp. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", *Academy of Management Review* (abril de 1979), pp. 287-290; y J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard y D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Educational & Psychological Measurement* (otoño de 1987), pp. 807-814.

24. Véase E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 749-764.

25. Véase, por ejemplo, *Ibid.*, pp. 67-84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly* 8, núm.2 (1997), pp. 153-170; y R. P. Vecchio y K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision", *Leadership Quarterly* (agosto de 2002), pp. 327-342.

26. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1971), pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* (otoño de 1974), pp. 81-97; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 323-352.

27. J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management* (invierno de 1993), pp. 857-876; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors", *Journal of Management* 21 (1995), pp. 423-470.

28. J. R. Villa, J. P. Howell y P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 3-23; C. A. Schriesheim y L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317-321; y M. G. Evans, "R J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness'", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 305-309.

29. A. E. Colbert y L. A. Witt, "The Role of Goal- Focused Leadership in Enabling the Expression of Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 790-796.

30. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney y L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1145-1153.

31. Véase V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision- Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 17-24.

32. Véase, por ejemplo, R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1982), pp. 523-532; C. R. Leana, "Power

Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1987), pp. 228-233; J. T. Ettling y A. G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies* (enero de 1988), pp. 73-83; R. H. G. Field y R. J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1990), pp. 362-366; y R. H. G. Field y J. P. Andrews, "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making* (diciembre de 1998), pp. 251-261.

33. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 428.
34. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 2-5.
35. X. Zhou y C. A. Schriesheim, "Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions", *Leadership Quarterly* 20, núm. 6 (2009), pp. 920-932; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly* (invierno de 2001), pp. 515-551.
36. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120; R. C. Liden, S.J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1993), pp. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3 (junio de 2002), pp. 590-598; y S. S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43, núm. 4 (agosto de 2000), pp. 738-748.
37. D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1986), pp. 56-60; Liden, Wayne y Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; y M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development,' en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 29-147.
38. R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303-335.
39. Véase, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 269-277; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 202-212.
40. R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. E. Becker, M. G. Gonzalez-Morales y M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1085-1103.
41. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120.
42. M. Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 1174-1182.
43. M. Weber, *TheTheory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (trans.) (Nueva York: The Free Press, 1947).
44. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R N. Kanungo, and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
45. J. A. Conger y R. N. Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y R. Awamleh y W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly* (otoño de 1999), pp. 345-373.
46. R. J. House y J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp. 166-187.
47. Véase J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y M. Frese, S. Beimel y S. Schoenborn,

"Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 671-697.

48. R. J. Richardson y S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).

49. J. M. Howell y P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (abril de 1989), pp. 243-269. Véase también Frese, Beimel y Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".

50. B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science* (noviembre de 1993), pp. 577-594.

51. D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh y A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1131-1139.

52. A. Erez, V. E. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine y K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transferal of Affect", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 602-615. Para consultar revisiones sobre el papel de la visión en el liderazgo, véase S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 259-278; y M. Hauser y R.J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.

53. D. A. Waldman, B. M. Bass y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Altitudes", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1996), pp. 36-51.

54. A. H. B. de Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg y J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology* (diciembre de 2004), pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin y D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports* (abril de 2003), pp. 395-402; y D. A. Waldman, M. Javidan y P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 355-380.

55. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207; y House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 441.

56. J. C. Pastor, M. Mayo y B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1584-1596.

57. A. H. B. De Hoogh y D. N. Den Hartog, "Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 1058-1067.

58. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Sciences* (diciembre de 2004), pp. 846-851; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein, "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly* (verano de 2001), pp. 153-179.

59. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman y F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 405-420.

60. Véase, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training & Development* (marzo de 2003), pp. 47-54.

61. B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010), pp. 509-537.

62. Véase, por ejemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2003), pp. 207-218; y T. A. Judge y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2004), pp. 755-768.

63. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* (invierno de 1985), pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 693-703.

64. T. R. Hinkin y C. A. Schriescheim, "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1234-1248.

65. S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 703-714; V. J. Garcia-Morales, F. J. Llorens-Montes y A. J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation", *British Journal of Management* 19, núm. 4 (2008), pp. 299-313; y S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg y S. Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1438-1446.

66. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008), pp. 557-576.

67. X. Zhang y K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal* 53, núm. 1 (2010), pp. 107-128.

68. A. E. Golbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 61, núm. 1 (2008), pp. 81-96.

69. D. Zohar y O. Tenne-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 744-757.

70. F. O. Walumbwa, B. J. Avolio y W. Zhu, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008), pp. 793-825.

71. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* (octubre de 2003), pp. 554-571; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *Leadership Quarterly* (octubre de 2004), pp. 625-646; y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1020-1030.

72. J. R. Baum, E. A. Locke y S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), pp. 43-54.

73. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 951-968; y T. Dvir, N. Kass y B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees", *Journal of Organizational Change Management* 17, núm. 2 (2004), pp. 126-143.

74. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 202-210.

75. Y. Gong, J. Huang y J. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 765-778.

76. G. Wang, I. Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (201 l), pp. 223-270.

77. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Vaga, "The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 923-934.

78. Schaubroeck, Lam y Cha, "Embracing Transformational Leadership."

79. B. L. Kirkman, G. Chen, J. Farh, Z. X. Chen y K. B. Lowe, "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy o f Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 744-764.

80. J. Liu, O. Siu y K. Shi, "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review* 59, núm. 3 (2010), pp. 454-479.

81. X. Wang y J. M. Howell, "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1134-1144.

82. H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 1 (2007), pp. 58-75; y K. B. Lowe, K. G. Kroeck y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 385-425.

83. Véase, por ejemplo J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1996), pp. 827-832; y T. Dvir, D. Eden y B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 735-744.

84. R J. House, M. Javidan, P. Hanges y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* (primavera de 2002), pp. 3-10.

85. D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", paper presented at the National Academy of Management Conference, Washington, DC (agosto de 2001), p. 29.

86. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?", *European Business Forum* (2003), www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/D1EC3380F589844585256D7300346A1B.

87. Véase B. J. Avolio, W. L. Gardner, F, O. Walumbwa, F. Luthans y D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly* (diciembre de 2004),

pp. 801-823; W. L. Gardner y J. R. Schermerhorn Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics* (agosto de 2004), pp. 270-281; y M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford y R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, núm. 1 (2006), pp. 64-76.

88. C. Tan, "CEO Pinching Penney in a Slowing Economy", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2008), pp. 1-2; y A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), pp. 96-101.

89. R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394; B. Levin, "Raj Rajaratnam Did Not Appreciate Rajat Gupta's Attempt to Leave The Goldman Board, Join 'The Billionaire circle'", *NetNet with John Carney* (14 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, from http://www.cnbc .com/.

90. Esta sección está basada en E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly* (enero de 1995), pp. 55-65; J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics", *Business Ethics Quarterly* (enero de 1995), pp. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown y L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations* (enero de 2003), pp. 5-37; y R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33, núm. 3 (2004), pp. 307-317.

91. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2006), pp. B1, B3.

92. J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).

93. J. M. Howell y B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive* (mayo de 1992), pp. 43-55.

94. D. van Knippenberg, D. De Cremer y B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 2 (2007), pp. 113-140.

95. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, Advance Online Publication (13 de diciembre de 2010), doi: 10.1037/a0021872; F. O. Walumbwa y J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009), pp. 1275-1286.

96. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 954-962.

97. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 478-490.

98. D. van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 37, núm. 4 (2011), pp. 1228-1261.

99. F. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Altitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

100. D. De Cremer, D. M. Mayer, M. van Dijke, B. C. Schouten y M. Bardes, "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus", *Journal of Applied Psychology* 2009, núm. 4 (2009), pp.887-899.

101. J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Online first publication (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465.

102. MJ. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko y J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1220-1233.

103. T. Menon, J. Sim, J. Ho-Ying Fu, C. Chiu y Y. Hong, "Blazing the Trail Versus Trailing the Group Culture and Perceptions of the Leader's Position", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. I (2010), pp. 51-61.

104. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review* (julio de 1998), pp. 393-404; y J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 5 (2007), pp. 264-268.

105. Véase, por ejemplo, K. Dirks y D. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 611-628; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2000), pp. 949-964; y A. Zacharatos, J. Barling y R. D. Iverson, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* (enero de 2005), pp. 77-93.

106. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), p. 89.

107. Based on L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review* (abril de 1995), p. 393; R. C. Mayer, J. H. Davis y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review* (julio de 1995), pp. 709-734; y F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review* 32, núm. 2 (2007), pp. 344-354.

108. J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology, Advance online publication* (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.

109. Mayer, Davis y Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust"; y J. A. Colquitt, B. A. Scott y J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 909-927.

110. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* (mayo de 2000), pp. 241-260.

111. Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?", *USA Today* (12 de febrero de 2003), p.7B.

112. B. Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (Chicago: Contemporary Books, 1989), p. 102.

113. R. C. Mayer y J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1999), pp. 123-136; y R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal* 38 (2005), pp. 874-888.

114. J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust", en A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2ª ed. (Nueva York: Guilford, 2007), pp. 587-607.

115. *Ibid.*

116. H. Zhao, S.J. Wayne, B. C. Glibkowski y J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp.647-680.

117. D. L. Shapiro, A. D. Boss, S. Salas, S. Tangirala y M. A. Von Glinow, "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 412-422.

118. D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper y K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity and Competence-Based Trust Violations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 893-908.

119. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, núm. 1 (2006), pp. 1-19.

120. J. R. Deten y E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 869-884.

121. Colquitt, Scott y LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity."

122. Véase, por ejemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. (Nueva York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1983), pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology* (otoño de 1988), pp. 559-580; y L. Eby, M. Butts y A. Lockwood, "Proteges' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology* (verano de 2004), pp. 411-447.

123. B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor", *Academy of Management Journal* 34, núm. 4 (1993), pp. 939-951; C. R. Wanberg, E. T. Welsh y S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Researching Personnel and Human Resources Management*, vol. 22 (Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003), pp. 39-124; y T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual and Organizational Factors", *Journal of Vocational Behavior* 65, núm. 3 (2004), pp. 469-483.

124. T. D. Allen, M. L. Poteet, J. E. A. Russell y G. H. Dobbins, "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others", *Journal of Vocational Behavior* 50, núm. 1 (1997), pp. 1-22; S. Aryee, Y. W. Chay y J. Chew, "The Motivation to Mentor Among Managerial Employees in the Maintenance Career Stage: An Interactionist Perspective", *Group and Organization Management* 21, núm. 3 (1996), pp. 261-277; L. T. Eby, A. L. Lockwood y M. Butts, "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 267-291; y T. D. Allen, E. Lentz y R. Day, "Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors", *Journal of Career Development* 32, núm. 3 (2006), pp. 272-285.

125. Véase, por ejemplo, K. E. Kram y D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1999), pp. 529-550; y D. B. Turban, T. W. Dougherty y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 2002), pp. 240-262.

126. J. A. Wilson y N. S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive* 4, núm. 4 (1990), p. 90.

127. Véase, por ejemplo, K. Houston-Philpot, "Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2002), pp.13-27.

128. Ragins y Cotton, "Mentor Functions and Outcomes"; y C. M. Underhill, "The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 292-307.

129. T. D. Allen, E. T. Eby y E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; T. D. Allen, L. T. Eby y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 567-578; y M. R. Parise y M. L. Forret, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs", *Journal of Vocational Behavior* 72, núm. 2 (2008), pp. 225-240.

130. L. T. Eby y A. Lockwood, "Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation", *Journal of Vocational Behavior* 67, núm. 3 (2005), pp. 441-458; G. T. Chao, "Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice", *Professional Psychology: Research and Practice* 40, núm. 3 (2009), pp. 314-320; y C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program", *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006), pp. 410-423.

131. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz y L. Lima, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp. 127-136; y J. D. Kammeyer-Mueller y T. A. Judge, "A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model", *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008), pp. 269-283.

132. M. K. Feeney y B. Bozeman, "Mentoring and Network Ties", *Human Relations* 61, núm. 12 (2008), pp. 1651-1676; N. Bozionelos, "Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment", *Personnel Review* 37, núm. 3 (2008), pp. 249-263; y S. A. Hezlett y S. K. Gibson, "Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development", *Advances in Developing Human Resources* 9, núm. 3 (2007), pp. 384-412.

133. Comment by Jim Collins, citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune* (19 de febrero de 2001), p. 94.

134. Véase, por ejemplo, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly* (otoño de 1995), pp. 329-341; y B. Schyns, J. Felfe y H. Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 505-527.

135. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410.

136. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1985), pp. 78-102; y M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin y J. F. Stovall, "When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 528-557.

137. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 161-174.

138. Bligh, Kohles, Pearce, Justin y Stovall, "When the Romance Is Over."

139. Schyns, Felfe y Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism?"

140. J. Cassidy, "Subprime Suspect: The Rise and Fall of Wall Street's First Black C.E.O.", *The New Yorker* (31 de marzo de 2008), pp. 78-91.

141. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 758-777.

142. A. M. Koenig, A. H. Eagly, A. A. Mitchell y T. Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms", *Psychological Bulletin* 137, núm. 4 (2011), pp. 616-642.

143. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.

144. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.

145. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 454-464; y J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.

146. L. A. Hambley, T. A. O'Neill y T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 325-338.

147. S. J. Zaccaro y P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 381-385.

148. C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 113-120.

149. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 113-114.

150. Véase, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2007), p. B3.

151. J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek* (12 de junio de 2006), pp. 60-64.

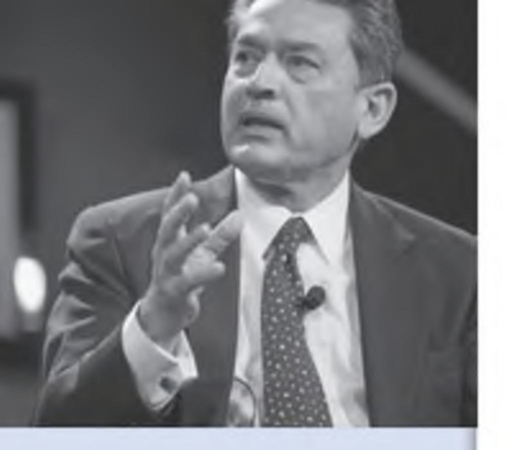
152. Véase, por ejemplo, Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly* (invierno de 2000), pp. 581-613.

153. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al.* (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.

154. D. Brady, "The Rising Star of CEO Consulting" *Bloomberg Businessweek* (24 de noviembre de 2010), www.businessweek.com.

155. Howell y Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".

156. Dvir, Eden y Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio y B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Altitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Altitudinal and Financial Outcomes".



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.

2 Comparar las cinco bases del poder.

3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.

4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.

5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso del poder.

6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.

7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.

8 Determinar si una acción política es ética.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

A VECES LAS APARIENCIAS ENGAÑAN

Él dirigía una de las empresas de consultoría más confiables y prestigiosas del mundo, McKinsey & Company. Como filántropo, recaudó decenas de millones de dólares para el cuidado de la salud, la educación y el sida. A menudo era mencionado como un ejecutivo de negocios que se había convertido en un filántropo digno de imitar, a la altura de Warren Buffett y Bill Gates. Colaboró con algunos de los líderes más famosos del mundo, incluyendo a Gates, al ex presidente Bill Clinton y a importantes directores ejecutivos.

También fue miembro de los consejos de administración de algunas de las compañías más respetadas del mundo, incluyendo Goldman Sachs, Procter & Gamble y American Airlines, en muchos casos como presidente. Fungió como asesor en muchas de las principales escuelas de negocios del mundo, incluyendo Harvard Business School, Tsinghua University, IIT, MIT Sloan School of Management, Lauder Institute de Wharton y Kellogg School of Management de Northwestern. Cuando el presidente Obama celebró al primer ministro de India con una cena, él estaba en la Casa Blanca.

La gente lo describía cómo "humilde" y "generoso". Sus colegas en McKinsey lo admiraban por el valor que daba a la familia, mientras que él se describía a sí mismo como un "líder de servicio". *Bloomberg Businessweek* señaló que era "ese raro hombre de negocios con una integridad intachable".

Sin embargo, parece que este hombre —Rajat Gupta— llevaba una doble vida.

Cuando el FBI y la Comisión de Valores estaban investigando al fundador y presidente de Galleon Group, Raj Rajaratnam (condenado en 2011 por 14 cargos de fraude y transacciones ilícitas), descubrieron una "ráfaga" de conversaciones telefónicas entre Rajaratnam y Gupta. Al parecer, en llamadas interceptadas Gupta alertó a Rajaratnam de que Berkshire Hathaway invertiría $5,000 millones en Goldman. En otra ocasión, 23 segundos después de terminar una conferencia telefónica con Goldman, Gupta llamó a Rajaratnam para notificarle que Goldman reportaría una pérdida trimestral. Mientras tanto, Gupta invertiría y obtenían ganancias de las utilidades de Galleons en estas y en otras transacciones. Rajaratnam también "prestó" millones a Gupta para que pudiera incrementar sus inversiones en Galleon.

Cuando estos hechos se hicieron públicos en 2010 y 2011, las compañías con las que Gupta tenía relaciones —desde Mckinsey y Goldman Sachs hasta Procter & Gamble— terminaron sus relaciones con él de manera silenciosa. Hacia mediados de 2011, ninguna compañía o universidad incluía a Gupta como asesor.

Hasta el momento de escribir este libro, Gupta no ha sido condenado por el uso indebido de información privilegiada. Sin embargo, aunque sea exonerado, el daño está hecho. Un director general aclamado que alguna vez fue poderoso, bien relacionado y admirado como a los individuos de apellido Gates, Buffett o Jobs, Gupta ahora es un paria sin poder.

13

Poder y política

El poder no se demuestra al golpear duro o a menudo, sino con la verdad contundente.

—Honoré de Balzac



Fotografía: Rajat Gupta. Fuente: Newscom

¿Por qué un hombre con tanto poder decide arriesgarlo todo? Solo Gupta lo sabe con certeza.

Fuente: S. Andrews, "How Gupta Came Undone", *Bloomberg Businessweek* (19 de mayo de 2011), pp. 56-63; M. Gordon y L. Neumeister, "Ex-Goldman Sachs Director Rajat Gupta Charged with Insider Trading", *Washington Post* (1 de marzo de 2011), descargado el 18 de junio de 2011, de www.washingtonpost.com/; W. Pavlo, "Goldman's Boardroom Meetings—Less Proprietary Than Computer Code?" *Forbes* (17 de marzo de 2011), descargado el 21 de junio de 2011, de http://blogs.forbes.com/.

Tanto en la teoría como en la práctica, *poder* y *política* se han descrito como las palabras indecentes más recientes. Para la mayoría de nosotros es más fácil hablar sobre sexo o dinero, que sobre poder o conducta política. Los individuos con poder lo niegan, quienes lo desean tratan de que no parezca que lo buscan, y aquellos que son buenos para obtenerlo mantienen en secreto su forma de lograrlo.[1] Para saber si usted piensa que su ambiente laboral es político, resuelva la siguiente autoevaluación.

Un tema importante de este capítulo es que el poder y la conducta política son procesos naturales en cualquier grupo u organización. Por consiguiente, para entender el comportamiento organizacional es necesario saber cómo se adquiere y se ejerce el poder. Aunque quizás usted haya escuchado la frase "el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente", el poder no necesariamente es negativo. Como señaló un autor, la mayoría de medicinas serían mortales si se tomaran en la dosis equivocada, en tanto que miles de personas fallecen cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos los fármacos ni los automóviles por los riesgos asociados con ellos. En cambio, vemos el peligro como un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a usar tales fuerzas en forma productiva.[2] Lo mismo se aplica al poder. Es una realidad de la vida organizacional, y no hay modo de que desaparezca. Además, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, usted podrá usar su conocimiento para ser un gerente más eficaz.



¿Qué tan político es mi ambiente laboral?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.F1 (Is My Workplace Political?); si usted no labora actualmente, hágalo pensando en el último trabajo que haya tenido, y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a las de sus compañeros? ¿Piensa que sea exacta? ¿Por qué?
2. ¿Cree que un lugar de trabajo con política sea malo? ¿Por qué?
3. ¿Qué factores hacen que su ambiente laboral sea político?

Una definición de poder

1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.

El **poder** es la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de *A*.[3]

Entonces, alguien puede tener poder sin utilizarlo, ya que es una capacidad o un potencial. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de **dependencia**. Cuanto más *B* dependa de *A*, mayor será el poder de *A* en la relación.

A la vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* y en la importancia que da *B* a la(s) alternativa(s) que *A* controla. Un individuo tendrá poder sobre usted únicamente si aquel controla algo que usted desea. Si usted busca obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único catedrático que lo imparte, él tiene poder sobre usted. Sus alternativas son muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si estudia una carrera con dinero que tan solo aportan sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos ejercen sobre usted: depende de su ayuda económica. No obstante, una vez que se gradúe de la escuela, consiga un trabajo y logre un buen ingreso, el poder de sus padres se reducirá bastante. ¿Cuántos de nosotros hemos sabido o escuchado acerca de un pariente rico que controla a gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de "dejarlos fuera de su testamento"?

Un estudio sugiere incluso que la gente poderosa sería más hábil para mentir debido a que confía más en su estatus. Unos investigadores asignaron a unos sujetos experimentales oficinas más grandes y mayor autoridad, en tanto que otro grupo recibió oficinas más pequeñas y menor autoridad. A la mitad de los individuos de cada condición se les dijo que robaran un billete de $100 y que convencieran a un entrevistador de no haberlo tomado. Si eran capaces de engañar al entrevistador, podrían quedarse con el dinero. Los sujetos con posiciones de poder mostraron menores señales de deshonestidad y estrés, como tartamudeo y encogimiento de hombros al mentir quizás porque se sentían menos dependientes de los demás. Recuerde que esta simulación tan solo implicó un poder hipotético y manipulado de manera experimental, así que imagine los efectos que hay cuando interviene un poder real.[4]

En un contexto laboral, otro estudio investigó cómo responden los individuos ante el desempeño deficiente de un subalterno que depende de ellos.[5] Para el estudio, se creó un modelo de laboratorio de una revisión del desempeño, donde los participantes interpretaron el rol de gerentes poderosos o sin poder. ¿El resultado? Los gerentes con poder eran más proclives a responder ante los trabajadores con un bajo desempeño confrontándolos directamente o animándolos de manera abierta a que buscaran capacitación para mejorar. Los gerentes con menor poder utilizaron estrategias para no confrontar al trabajador con bajo desempeño, como compensar el desempeño deficiente o evitar por completo al individuo; en otras palabras, tenían menos probabilidades de involucrarse de forma activa en un conflicto potencial con el subalterno, posiblemente porque estarían más vulnerables si este quisiera "vengarse" por la retroalimentación negativa.

Comparación entre liderazgo y poder

La comparación cuidadosa de la descripción del poder con la descripción del liderazgo del capítulo 12 revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales.

¿Qué diferencias hay entre los dos términos? El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no. Otra diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayo-

poder *Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de A.*

dependencia *Relación de B con respecto de A cuando A posee algo que B requiere.*

ría, hacen hincapié en el estilo. Buscan responder preguntas como las siguientes: ¿Cuánto apoyo debería dar el líder? ¿Cuántas decisiones tendrían que compartirse con los seguidores? En contraste, las investigaciones sobre el poder se enfocan en las tácticas para lograr obediencia; van más allá del individuo en el ejercicio del poder, ya que tanto los grupos como los individuos pueden utilizar el poder para controlar a otros individuos o grupos.

Bases del poder

2 Comparar las cinco bases del poder.

¿De dónde surge el poder? ¿Qué es lo que permite que un individuo o un grupo ejerzan influencia sobre los demás? Responderemos las preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales —formal y personal—, para luego desglosar cada una en categorías más específicas.[6]

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.

Poder coercitivo El **poder coercitivo** depende del temor a los resultados negativos que ocurrirían por la falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas como provocar dolor, generar frustración al restringir el movimiento, o controlar por la fuerza las necesidades fisiológicas básicas o de seguridad.

A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o degradar, suponiendo que *B* valora su trabajo. Si *A* puede asignar a *B* actividades laborales que *B* considera desagradables o trata a *B* de una forma que *B* considera vergonzosa, entonces *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan pueden hacer que estos sean dependientes de aquellos.

Poder de recompensa Lo opuesto al poder coercitivo es el **poder de recompensa**. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas, como controlar la tasa salarial, los aumentos y los bonos; o no económicas, incluyendo el reconocimiento, los ascensos, la asignación de actividades interesantes, colegas amistosos, y turnos de trabajo preferentes o territorios de ventas codiciados.[7]

Poder legítimo En los grupos formales y en las organizaciones, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea el **poder legítimo**, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos de la organización, con base en la posición estructural dentro de ella.

El poder legítimo es más amplio que el poder coercitivo y de recompensa. En específico, implica que los miembros acepten la autoridad de un puesto de trabajo. Se asocia tanto el poder al concepto de jerarquía, que el simple hecho de dibujar líneas más largas en un organigrama haría que las personas sintieran que los líderes son especialmente poderosos y, cuando se describe a un ejecutivo poderoso, los individuos tienden a colocarlo en una posición más elevada al diseñar un organigrama.[8] Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de navío (suponiendo que sus directrices sean vistas como portadoras de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

Muchos de los diseñadores de microprocesadores más competitivos y productivos en Intel tienen poder, aunque no sean gerentes ni tengan poder formal. Lo que poseen es **poder personal**, que se deriva de las características únicas de un individuo. Existen dos bases de poder personal: la experiencia, y el respeto y la admiración de los demás.

Poder del experto El **poder del experto** es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o los conocimientos. Conforme las funciones se vuelven más especializadas, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general, se acepta que los médicos tienen la pericia y, por lo tanto, el poder del experto: la mayoría de la gente sigue el consejo del médico. Los expertos en computadoras, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas tienen poder como resultado de su pericia.

Poder referente El **poder referente** se basa en la identificación con un individuo que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración del otro y el deseo de ser como esa persona. Este concepto ayuda a explicar, por ejemplo, el motivo por el cual se pagan millones de dólares a las celebridades para que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la elección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, tal vez usted y yo podríamos transmitir el mismo mensaje de ventas que esas celebridades, pero el público consumidor no nos identificaría ni a usted ni a mí. Sin embargo, algunos individuos que no ocupan puestos de liderazgo formal adquieren poder referente e influyen en los demás a causa de su dinamismo carismático, a su simpatía y a los efectos emocionales que tienen sobre los demás.



Mark Parker, vicepresidente de Nike, tiene el poder del experto. Desde que se unió a Nike en 1979 como diseñador de calzado, Parker ha participado en muchas de las innovaciones de diseño más significativas de la empresa. En Nike sus principales responsabilidades y puestos de liderazgo corresponden a la investigación, el diseño y el desarrollo de productos. La compañía depende de la pericia de Parker para dirigir las iniciativas de innovación y establecer la estrategia corporativa, con la finalidad de lograr el crecimiento de su portafolio de negocios global, que incluye Converse, Nike Golf y Cole Haan. En la fotografía, Parker aparece en el lanzamiento de Considered Design de Nike, durante una conferencia de prensa sobre los productos más recientes de la compañía, los cuales combinan sustentabilidad e innovación.

Fuente: Mark Lennihan/AP Images.

poder coercitivo *Base del poder que depende del temor a los resultados negativos por la falta de obediencia.*

poder de recompensa *Obediencia lograda con base en la capacidad de distribuir recompensas que los demás consideran valiosas.*

poder legítimo *El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.*

poder personal *Influencia que se deriva de las características de un individuo.*

poder del experto *Influencia que se basa en habilidades o conocimientos especiales.*

poder referente *Influencia que se basa en la identificación con una persona que cuenta con recursos o rasgos personales deseables.*

¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, de recompensa y legítimo) y las dos bases del poder personal (del experto y referente), ¿cuál es más importante tener? Las investigaciones sugieren con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y el referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores con sus supervisores, su compromiso organizacional y su desempeño; mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse con tales resultados. Una fuente del poder formal —el coercitivo— en realidad podría resultar contraproducente debido a que se relaciona negativamente con la satisfacción y el compromiso de los empleados.[9]

Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que vincula a estrellas populares con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha relacionado a Gwen Stefani con HP, a Justin Timberlake con McDonald's, a Beyoncé Knowles con Tommy Hilfiger, y a Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. El trabajo de su compañía consiste en utilizar la credibilidad de esos artistas y cantantes para llegar a la cultura de los jóvenes.[10] En otras palabras, los consumidores adquieren productos relacionados con personajes de moda porque desean imitarlos e identificarse con ellos.

Poder y justicia percibida

Los individuos con posiciones de poder suelen ser más culpados por sus fracasos y más reconocidos por sus éxitos, que quienes gozan de menos poder. De la misma forma, los estudios sugieren que los líderes y los gerentes que ocupan puestos de poder pagan mayores costos por ser injustos y obtienen mayores beneficios por ser justos.[11] En específico, se deposita mayor confianza en las autoridades cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan con justicia, y son menos confiables cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan de forma injusta. Así, parece que las personas piensan que los líderes poderosos deberían ser los responsables de establecer las políticas organizacionales y de modificar las reglas injustas, y si no logran hacerlo, se les percibe de forma especialmente negativa.

Dependencia: La clave para el poder

El aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. En esta sección, se demuestra que comprender la dependencia sirve para entender el poder mismo.

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Cuanto mayor sea la dependencia de B en A, mayor poder tendrá A sobre B.* Cuando usted posee algo que otros requieren pero que solo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, adquiere poder sobre ellos.[12] Si algo existe en abundancia, poseerlo no incrementará el propio poder aunque, como dice el antiguo refrán, "en tierra de ciegos, ¡el tuerto es rey!". Por el contrario, cuanto más amplíe sus propias opciones, menos poder pondrá en las manos de otros. Esto explica por qué la mayoría de organizaciones utilizan a diversos proveedores en vez de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantas personas aspiran a ser económicamente independientes. La independencia reduce el poder que otros tendrían para limitar nuestro acceso a oportunidades y a recursos.

¿Qué crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible.[13]

Importancia Si nadie quiere lo que usted posee, no se creará dependencia. Por ejemplo, como las organizaciones tratan al máximo de evitar la incertidumbre,[14] se esperaría que los individuos o grupos capaces de amortiguar la incertidumbre se perciban como controladores de un recurso importante. Un estudio de organizaciones industriales reveló que sus departamentos de marketing eran calificados de manera consistente como los más poderosos.[15] El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrentaban estas empresas era la venta de sus productos, lo cual sugiere que los ingenieros, como grupo, serían más poderosos en la empresa de tecnología Matsushita que en el gigante de productos de consumo Procter & Gamble. Parece que tales inferencias tienen una validez general. Matsushita, una organización muy orientada hacia la tecnología, depende significativamente de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y la calidad de sus productos, lo cual los convierte en un grupo poderoso. En Procter & Gamble, lo importante es el marketing, y los encargados de esa actividad conforman el grupo ocupacional con mayor poder.

Escasez Ferruccio Lamborghini, creador de los superautomóviles exóticos que aún llevan su nombre, conocía la importancia de la escasez y la utilizó para su beneficio durante la Segunda Guerra Mundial. Lamborghini se encontraba en Rodas con el ejército italiano. Sus superiores estaban impresionados con sus habilidades mecánicas, ya que había demostrado una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más tenía. Después de la guerra, admitió que su habilidad se debía básicamente al hecho de ser la primera persona en la isla en recibir los manuales de reparación, que había memorizado y después destruido para volverse indispensable.[16]

La relación entre escasez y dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. En las ocupaciones donde la oferta de mano de obra es baja con respecto a la demanda, los trabajadores pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos que quienes realizan labores donde abundan los



Mary Pochobradsky (al centro) tiene un puesto de poder en Procter & Gamble, ya que es directora de marketing de Norteamérica de sus productos para telas, incluyendo la marca Downy, una de las 24 marcas de la empresa que genera más de mil millones anuales en ventas. En la fotografía, Mary presenta una nueva campaña de marketing para la marca Downy, con 50 años de antigüedad, que incluye anuncios en televisión y en redes sociales, así como una exhibición en vivo en una tienda Macy's con el comediante Mike Birbiglia. En las compañías de productos de consumo como P&G, los mercadólogos constituyen el grupo laboral más poderoso, ya que controlan un recurso importante: la venta de los productos.

Fuente: AP Photo/Al Behrman.

candidatos. En la actualidad, los administradores de universidades no tienen problemas para encontrar profesores de inglés. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y una oferta limitada. El poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite conseguir sueldos más altos y cargas docentes más ligeras, así como otras prestaciones atractivas.

Imposibilidad de sustitución Cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor poder dará su control. En las universidades donde hay una gran presión para que los catedráticos publiquen, cuanto más reconocimiento reciban los profesores por sus publicaciones, mayor será su rotación, ya que otras universidades buscan académicos que tengan muchas publicaciones y que sean muy notorios. Aunque los cargos vitalicios pueden alterar tal relación al restringir las alternativas de los directores de departamento, los profesores que tienen pocas publicaciones o ninguna muestran menor rotación y están más influidos por sus jefes.

Tácticas del poder

3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.

¿Qué **tácticas de poder** utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? ¿Qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? En esta sección se revisan opciones tácticas comunes, así como las condiciones en las cuales una resulta más eficaz que otra.

Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas:[17]

- **Legitimidad.** Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
- **Persuasión racional.** Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.
- **Peticiones inspiradoras.** Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
- **Consulta.** Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
- **Intercambio.** Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.
- **Peticiones personales.** Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
- **Congraciamiento.** Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- **Presión.** Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
- **Coaliciones.** Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro y que esté de acuerdo.

Algunas tácticas son más eficaces que otras. La persuasión racional, las peticiones inspiradoras y la consulta tienden a ser más eficaces, sobre todo cuando el público está muy interesado en los resultados de un proceso de decisión. La presión suele ser contraproducente y, de las nueve tácticas, por lo general es la menos eficaz.[18] También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usan dos o más tácticas en conjunto, o bien, de forma secuencial, siempre y cuando las alternativas sean compatibles.[19] El uso de la legitimidad y el congraciamiento pueden reducir las reacciones negativas cuando se apela a usarlas para determinar los resultados, pero únicamente cuando al público en realidad no le importa el resultado de un proceso de decisión o cuando la política es rutinaria.[20]

Consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con la persuasión racional: comparar su salario con el de sus colegas, comentar acerca de la oferta de trabajo de un competidor, o bien, presentar resultados objeti-

vos que demuestren su rendimiento. Kitty Dunning, vicepresidente de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envió por correo electrónico a su jefe cifras que demostraban que ella había logrado incrementar las ventas.[21] También se puede hacer buen uso de calculadores de salario como Salary.com para comparar el propio con otros similares.

Sin embargo, la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de su dirección.[22] Como se observa en la figura 13-1, la persuasión racional es la única táctica eficaz en todos los niveles organizacionales. Las exhortaciones inspiradoras funcionan mejor como táctica de influencia descendente con los subordinados. Cuando la presión funciona, únicamente suele ser en sentido descendente. Las peticiones personales y las coaliciones funcionan mejor como una influencia lateral. Otros factores que afectan la eficacia de la influencia incluyen la secuenciación de las tácticas, las habilidades personales para usar la táctica y la cultura organizacional.

Una persona tiene más probabilidades de ser eficaz si comienza con tácticas "más suaves", que se basan en el poder personal, como las peticiones personales e inspiradoras, la persuasión racional y la consulta. Si estas fallan, puede recurrir a tácticas "más duras", como el intercambio, las coaliciones y la presión, que enfatizan el poder formal, e implican costos y riesgos mayores.[23] Resulta interesante que el uso de una sola táctica suave es más eficaz que el de una sola táctica dura, y la combinación de dos tácticas suaves o una táctica suave y la persuasión racional es más útil, que cualquier táctica por sí misma o la combinación de tácticas duras.[24] La eficacia de las tácticas depende del público.[25] La gente especialmente proclive a obedecer con tácticas de poder suaves tiende a ser más reflexiva y a tener una motivación intrínseca, además de mostrar un alto nivel de autoestima y un mayor deseo de control. Los individuos que tienden a obedecer con tácticas de poder duras están más orientados a la acción, tienen una motivación más extrínseca y están más enfocados en llevarse bien con los demás, que en salirse con la suya.

Los habitantes de diferentes países prefieren distintas tácticas de poder.[26] Los habitantes de países individualistas suelen ver el poder en términos personalizados y como un medio legítimo para conseguir sus fines personales, en tanto que los individuos de países colectivistas ven el poder en términos sociales y como un medio legítimo para ayudar a los demás.[27] Un estudio que comparó a gerentes de Estados Unidos con gerentes de China encontró que los primeros prefieren un argumento racional, mientras que los gerentes chinos prefieren tácticas de coalición.[28] Tales diferencias tienden a ser consistentes con los valores de esas dos naciones. La razón es consistente con la preferencia de los estadounidenses por la confrontación directa y la persuasión racional al influir en los demás y resolver las diferencias; en tanto que las tácticas de coalición coinciden con las preferencias de los chinos por enfrentar solicitudes difíciles o polémicas con métodos indirec-

Figura 13-1 Tácticas del poder preferidas según la dirección de la influencia

Influencia ascendente	Influencia descendente	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Peticiones inspiradoras	Consulta
	Presión	Congraciamiento
	Consulta	Intercambio
	Congraciamiento	Legitimidad
	Intercambio	Peticiones personales
	Legitimidad	Coaliciones

tácticas de poder *Formas en que los individuos convierten las bases del poder en acciones específicas.*

¡Globalización!

Distancia del poder e innovación

A lo largo de este libro, encontrará un gran número de investigaciones internacionales acerca de las diferencias que existen entre las culturas individualistas y colectivistas. También es probable que las diferencias con respecto a la distancia del poder entre los países afecten el comportamiento organizacional. La *distancia del poder* es el grado en que los individuos con pocos niveles de poder en la sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya con igualdad. Las culturas con una elevada distancia del poder tienden a mostrar una mayor diferenciación entre los líderes y los seguidores en las organizaciones, así como una menor distribución del poder entre los empleados y los altos ejecutivos.

¿Cómo afecta la distancia del poder al desarrollo y la implementación de nuevas ideas en las organizaciones? Un estudio que evaluó datos de 212 empresas chinas encontró que los mecanismos de control y las reglas estrictas en organizaciones con mayor distancia del poder tienden a asociarse con menores niveles de intercambio de información y experimentación. Esto implica menores oportunidades para la creación de nuevos conocimientos, cuando la distancia del poder es muy grande.

Es probable que la distancia del poder también restrinja la implementación de nuevas prácticas en el lugar de trabajo. Un estudio realizado en 16 naciones europeas, con diferentes niveles de distancia del poder, reveló que las prácticas laborales innovadoras como rotación de puestos, equipos autónomos, autonomía laboral y comunicación ascendente eran menos comunes en países con una mayor distancia del poder. Se obtuvieron resultados similares en un estudio de 743 trabajadores de Turquía. Esta tendencia hacia una menor dotación de facultades en las culturas con mayor distancia del poder tal vez refleje una mayor preferencia, entre trabajadores y gerentes, por relaciones sociales jerárquicas. Sin embargo, esto puede tener un precio, ya que las prácticas que refuerzan la autonomía y comparten el poder tienen más probabilidades de generar una mayor innovación.

Fuentes: Basado en A. Ollo-López, A. Bayo-Moriones y M. Larraza-Kintana, "The Impact of Country Level Factors on the Use of New Work Practices", *Journal of World Business* 46, núm. 3 (2011), pp. 394–403; D. Wang, Z. Su y D. Yang, "Organizational Culture and Knowledge Creation Capability", *Journal of Knowledge Management* 15, núm. 3 (2011), pp. 363–373; y N. D. Cakar y A. Ertürk, "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management* 48, núm. 3 (2010), pp. 325–359.

tos. Las investigaciones también han demostrado que los individuos de culturas occidentales individualistas tienden a exhibir más conductas para el beneficio personal (como la autopromoción), que los individuos de culturas orientales más colectivistas.[29]

Las personas tienen diferentes **habilidades políticas**, es decir, la capacidad para influir en los demás para que favorezcan sus objetivos. Los individuos con habilidades políticas utilizan todas las tácticas de influencia con mayor eficacia. También parece que las habilidades políticas son más útiles cuando el riesgo es mayor, como sucede cuando el individuo es responsable de importantes resultados organizacionales. Por último, las personas con habilidades políticas son capaces de ejercer su influencia sin que los demás lo detecten, lo cual es un elemento fundamental para ser eficaz (es dañino ser etiquetado como individuo político).[30] Sin embargo, parece que estos individuos también son más capaces de utilizar sus habilidades políticas en entornos marcados por menores niveles de justicia procedimental y distributiva. Cuando una organización está dirigida con reglas abiertas y aplicadas con justicia, sin favoritismos ni sesgos, las habilidades políticas se relacionan de manera negativa con las puntuaciones del desempeño laboral.[31]

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organizaciones tienen muchas diferencias; algunas son cálidas, relajadas y alentadoras, mientras que otras son formales y conservadoras. Algunas fomentan la participación y la consulta, otras alientan la razón, e incluso otras más utilizan la presión. Los individuos que se ajustan a la cultura de la organización tienden a ganar mayor influencia.[32] En específico, la gente extrovertida suele tener mayor influencia en las organizaciones orientadas a equipos, y los individuos muy escrupulosos tienen mayor influencia en compañías que valoran el trabajo individual en actividades técnicas. Las personas que se ajustan a la cultura obtienen influencia ya que logran desempeñarse muy bien en las áreas que se consideran más importantes para el éxito. En otras palabras, son influyentes porque son competentes. De esta manera, la propia organización influye en el subconjunto de tácticas de poder que se considera más aceptable.

Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo

4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.


Fuente: Bill Greeblatt/UPI/Newscom.

Un tribunal federal indemnizó a esta joven mujer con cerca de $95 millones por una demanda de acoso sexual en contra de su empleador Aaron's Rents. Ella reportó que su supervisor, el gerente general de la tienda, la hostigó sexualmente con conductas como propuestas obscenas y contacto sexual físico no deseado. La mujer argumentó que llamó a la línea telefónica de denuncias de la compañía para reportar el acoso, pero que el investigador nunca se puso en contacto con ella, y que le fue negado un ascenso por quejarse del comportamiento de su jefe. En su veredicto, el jurado declaró al supervisor culpable de agresión y abuso; y a la compañía responsable, de supervisión negligente, acoso sexual, así como de causar tensión emocional deliberada.

El acoso sexual es indebido y también puede ser costoso para los empleadores. Habría que preguntar a los ejecutivos de Walmart, del Banco Mundial y de las Naciones Unidas.[33] Mitsubishi pagó $34 millones para resolver un caso de acoso sexual. Y una antigua gerente de UPS ganó una demanda de $80 millones contra la empresa por estimular un ambiente de trabajo hostil, cuando se negó a atender sus quejas por hostigamiento sexual. Desde luego, no únicamente las organizaciones grandes se meten en problemas; un tribunal otorgó a Janet Bianco, enfermera del Flushing Hospital de Nueva York, $15 millones por el acoso del que fue víctima a manos del doctor Matthew Miller. Después de escuchar el veredicto, Bianco declaró: "Creo que la gente se toma a la ligera cuando se le habla de acoso sexual. No entiende cómo afecta tu vida, no solo en el trabajo, sino en tu casa y con tus amigos".[34]

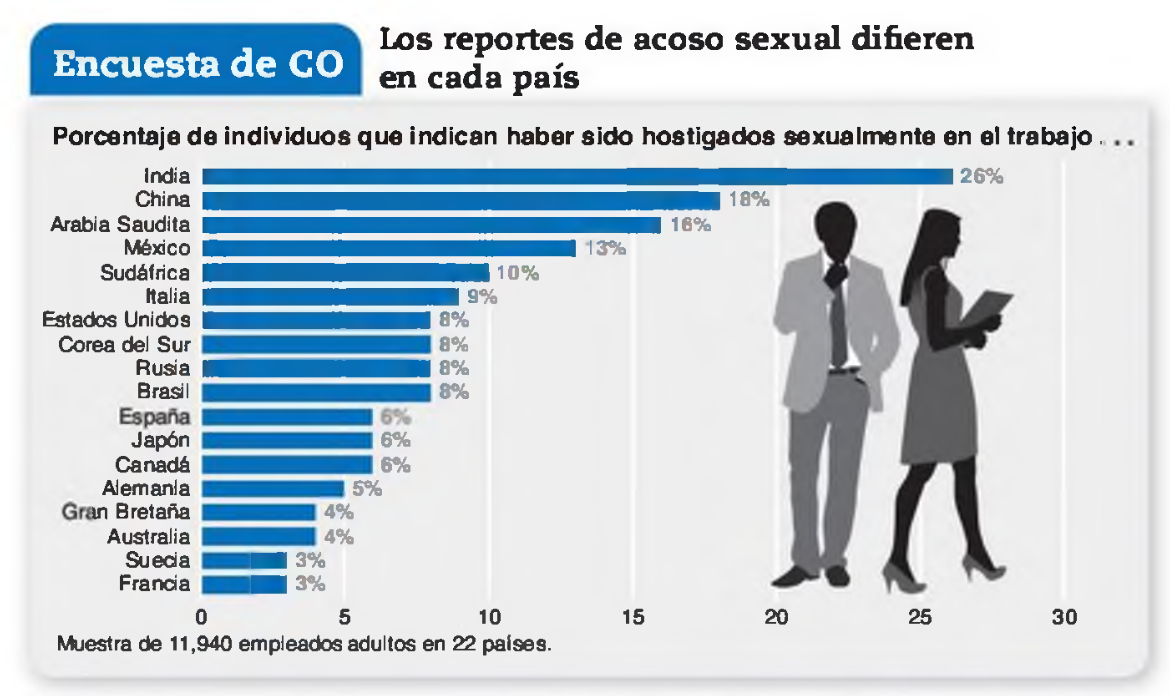
Además de los riesgos legales del acoso sexual, es evidente que puede tener un impacto negativo sobre el ambiente de trabajo. El hostigamiento sexual afecta de manera negativa las actitudes laborales, y provoca que quienes se sienten hostigados se alejen de la organización. En muchos casos, el reporte del acoso sexual no mejora la situación porque la organización responde de manera negativa o ineficiente. Cuando los líderes de las compañías realizan esfuerzos honestos por detener el acoso, los resultados son mucho más positivos.[35]

El **acoso sexual** se define como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente laboral hostil. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ayudó a aclarar esta definición al agregar una prueba fundamental para determinar si ocurrió un acoso sexual: cuando los comentarios o el comportamiento en un ambiente de trabajo "sean percibidos de manera razonable y se consideren hostiles o abusivos".[36] No obstante, sigue habiendo desacuerdo en lo que constituye *específicamente* el acoso sexual. En general, las organizaciones han progresado y ya limitan formas explícitas de acoso sexual, incluyendo el contacto físico no deseado, insistir en conseguir una cita cuando quedó claro que la persona no está interesada, y la amenaza de que el empleado perderá su fuente de trabajo si rechaza una propuesta sexual. En la actualidad, es probable que los problemas adquieran formas más sutiles de acoso sexual: miradas o comentarios no deseados, chistes obscenos, objetos sexuales colocados como adorno en el lugar de trabajo, o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y comienza el hostigamiento.

Un estudio reciente concluyó que 58 por ciento de las mujeres reportaron haber sido objeto de comportamientos potencialmente hostigadores, y 24 por ciento afirmaron haber experimentado acoso sexual en el trabajo.[37] Otra investigación sugiere que, a pesar de la gran atención de los medios de comunicación y la capacitación ofrecida, la percepción de los niveles de hostigamiento sexual se ha mantenido bastante estable desde la década de 1990.[38] Un problema de los informes es que el acoso sexual depende, hasta cierto punto, de la percepción del observador. Las mujeres son más proclives que los hombres a considerar que una conducta o un conjunto de conductas constituyen acoso sexual. Es menos probable que los hombres vean hostigamiento en conductas como besar a alguien, solicitar una cita o hacer bromas con estereotipos de género. Como señalaron los autores de un estudio: "Aunque ha habido progresos en definir el acoso sexual, todavía no está claro qué perspectiva se debería considerar".[39] Individuos que se ofrecieron como testigos de hostigamiento sexual también descubrieron que las quejas de víctimas

habilidades políticas *Capacidad de influir en los demás para buscar alcanzar objetivos personales.*

acoso sexual *Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.*



Fuente: J. Wright, "Physical Assault and Sexual Harassment in the Workplace", *Ipsos Global @dvisory* (12 de agosto de 2010), descargado el 20 de junio de 2011, de www.ipsos-na.com/.

que adoptaban un tono agresivo o pasivo al plantearlas se consideraban menos factibles, que las de víctimas que adoptaban un tono más neutral.[40] Esta investigación sugiere que todas las personas no serán totalmente objetivas cuando escuchan quejas de acoso sexual, al tomar en cuenta el tono de la víctima que denuncia, en lugar de basarse simplemente en los hechos del caso. Lo mejor es ser cuidadosos y evitar cualquier comportamiento que pueda considerarse acoso, incluso si no es intencional. Debemos estar conscientes de que lo que uno considera una broma inocente o un abrazo puede ser visto como acoso por la otra persona.

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el acoso sexual,[41] ya sea que este provenga de un supervisor, un colega o un subalterno. Y es más probable que el hostigamiento sexual ocurra cuando hay grandes diferencias de poder. Un binomio supervisor-trabajador es el mejor ejemplo de una relación de poder desigual, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y obligar. Como los empleados quieren recibir evaluaciones del desempeño favorables, incrementos de salario, entre otras cuestiones, está claro que los supervisores controlan los recursos que los individuos consideran importantes y escasos. De esta manera, el acoso sexual por parte del jefe suele provocar la mayor cantidad de dificultades a las víctimas. Si no hay testigos, es la palabra de la víctima contra la del acosador. ¿Ese jefe ha hostigado a otras personas? Si es así, ¿lo denunciarán o tendrán miedo de una venganza? En un estudio realizado en Suiza, un grupo de hombres con altos niveles de sexismo hostil reportaron mayores intenciones de hostigar sexualmente en compañías que tenían bajos niveles de justicia, lo cual sugiere que el hecho de carecer de políticas y procedimientos consistentes para todos los trabajadores en realidad incrementaría la frecuencia del acoso sexual.[42]

Las mujeres que ocupan puestos de poder en una organización pueden ser víctimas de acoso sexual por parte de hombres que ocupan puestos con menos poder, aunque esta situación no ha recibido tanta atención como el hostigamiento por parte de un supervisor. El empleado devalúa a la mujer con poder al destacar estereotipos de género tradicionales que reflejan aspectos negativos (como desesperanza, pasividad o falta de compromiso profesional), generalmente en un intento por tener más poder que ella o reducir las diferencias de poder. También existen cada vez más casos de mujeres en puestos de poder que hostigan a empleados masculinos.

Dilema ético

¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo?

La dificultad para vigilar y definir el acoso sexual en el trabajo ha provocado que algunas organizaciones vayan más allá de desalentar conductas explícitas de hostigamiento sexual. Compañías que van desde Walmart y Staples hasta Xerox han impuesto medidas disciplinarias a empleados por romances en el trabajo, y establecido políticas que prohíben las relaciones románticas jerárquicas, como en el caso de un(a) supervisor(a) y un(a) subalterno(a). La idea es que este tipo de relaciones tienen un potencial de abuso de poder tan grande, que es imposible que sean consensuales durante periodos largos. Encuestas realizadas por la Society of Human Resource Management sugieren que las preocupaciones por el acoso sexual potencial y menores niveles de productividad han motivado la prohibición de romances en el lugar de trabajo. Sin embargo, los especialistas en ética y en derecho han cuestionado algunas políticas "contra el romance", debido a que son autoritarias o a que invaden la privacidad de los trabajadores.

¿Qué indican las investigaciones sobre el comportamiento organizacional acerca de las conductas sexuales *consensuadas* en el lugar de trabajo? Un estudio de más de 1,000 individuos reveló que el 40 por ciento había estado expuesto a algún tipo de conducta sexual durante el último año. Contrario a la idea de que cualquier conducta sexual en el trabajo es negativa, algunas mujeres y muchos hombres reportaron haber disfrutado la experiencia. Sin embargo, el verse expuesto a conductas sexuales en el trabajo se relaciona de manera negativa con el desempeño y el bienestar psicológico. Tal vez las personas reporten que lo disfrutan, aunque de cualquier modo afecte negativamente su bienestar y la productividad.

Cuando considere el establecimiento de una política para el acoso sexual en su organización, basada en la prohibición de los romances en el escenario laboral, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Existen problemas potenciales para vigilar y hacer cumplir una política tan detallada con todos los trabajadores?
2. ¿La organización tiene derecho a determinar de manera activa los tipos de conductas que los empleados realizan voluntariamente fuera del lugar de trabajo?
3. ¿La política podría redactarse de una manera menos restrictiva, como prohibir a los empleados que trabajan de forma estrecha tener romances en el trabajo? De esta forma, la compañía sería capaz de transferir a los empleados que están involucrados en una relación, para que no trabajen directamente, con la finalidad de que permanezcan en la organización y de que se respete su privacidad personal.

Fuentes: Basado en J. L. Berdahl y K. Aquino, "Sexual Behavior at Work: Fun or Folly?" *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 34–47; y C. Boyd, "The Debate over the Prohibition of Romance in the Workplace", *Journal of Business Ethics* 97, núm. 2 (2010), pp. 325–338

Un análisis reciente de la literatura demuestra el daño causado por el acoso sexual. Como era de esperarse, una de sus consecuencias es que las víctimas reportan menor satisfacción laboral y menor compromiso con la organización. El hostigamiento sexual socava su salud mental y física, y también reduce la productividad en su grupo de trabajo. Los autores del estudio concluyen que el acoso sexual "está asociado de forma significativa y sustancial con un conjunto de daños".[43]

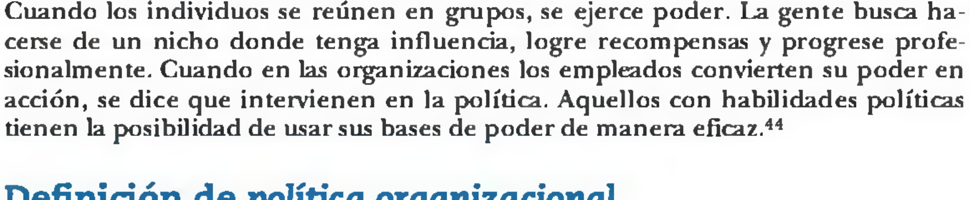
El acoso sexual causa estragos en las organizaciones, sin mencionar a las víctimas, pero puede evitarse. El papel del gerente es fundamental. A continuación se mencionan algunas formas en que los gerentes pueden protegerse a sí mismos y a sus trabajadores del hostigamiento sexual:

1. Asegúrese de que exista una política activa que defina lo que constituye acoso sexual, que informe a los trabajadores que pueden ser despedidos si hostigan a otra persona, y que establezca los procedimientos para presentar quejas.
2. Tranquilice a los empleados indicándoles que no sufrirán venganzas si entablan una queja.
3. Investigue todas las quejas, e informe a los departamentos jurídico y de recursos humanos.
4. Asegúrese de disciplinar o despedir a los ofensores.
5. Organice seminarios internos para concientizar a los empleados sobre los diversos aspectos del acoso sexual.

Lo importante es saber que los gerentes son responsables de proteger a sus subalternos de un ambiente de trabajo hostil, pero también necesitan protegerse a sí mismos. Es probable que los gerentes no sepan que uno de sus empleados está siendo hostigados sexualmente, pero su desconocimiento no los protege ni a ellos ni a su organización. Si los investigadores piensan que un gerente pudo haber sabido que había acoso, tanto él como la compañía se considerarán responsables.

Política: El poder en acción

5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso de poder.



Cuando los individuos se reúnen en grupos, se ejerce poder. La gente busca hacerse de un nicho donde tenga influencia, logre recompensas y progrese profesionalmente. Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, se dice que intervienen en la política. Aquellos con habilidades políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder de manera eficaz.[44]

Definición de *política organizacional*

No faltan definiciones de *política organizacional*. En esencia, este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales.[45] Para nuestros fines, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía.[46]

Esta definición abarca lo que la mayoría de la gente quiere decir cuando habla de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones. Nuestra definición es lo bastante amplia como para incluir diversas conductas políticas, como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial, intercambiar favores con otros miembros de la organización buscando un beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o una alternativa de decisión en particular.



Fuente: Kyodo News/AP Images.

Después de que el oficial de policía Toshiro Semba (en el centro) delató a sus jefes en el departamento de policía, le retiraron el arma, argumentando que era demasiado inestable a nivel emocional para llevarla, y le asignaron labores de oficina. Semba reveló que durante décadas sus superiores redactaron informes falsos para obtener fondos públicos, los cuales utilizaron después para su beneficio personal. Un tribunal de distrito en Japón determinó que el trato que recibió Semba era una venganza por evidenciar la corrupción. Por tradición, en Japón los informantes se consideran traidores, y la revelación de mala conducta se ve como una traición a sus superiores. Sin embargo, esta percepción de la denuncia como un comportamiento político está cambiando, debido a que empleados como Semba ahora reciben un reconocimiento por hacer lo correcto al revelar conductas ilícitas, corruptas o poco éticas en el lugar de trabajo.

La realidad de la política

Entrevistas con gerentes experimentados indican que la mayoría cree que el comportamiento político es una parte importante de la vida organizacional.[47] Algunos gerentes reportan que cierto uso del comportamiento político es tanto ético como necesario, siempre y cuando no dañen a alguien más de manera directa. Describen la política como un mal necesario y creen que la persona que *nunca* utiliza el comportamiento político enfrentaría muchas dificultades para obtener resultados. La mayoría también indica que nunca recibieron capacitación para utilizar el comportamiento político de manera eficaz. Sin embargo, quizás usted se pregunte si la política debe existir. ¿Es posible que exista una organización sin política? Es *posible*, aunque escasamente probable.

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con valores, metas e intereses diferentes.[48] Esto establece un potencial de conflicto en cuanto a la asignación de recursos limitados, como presupuestos para los departamentos, espacio, responsabilidades de proyectos y ajustes salariales.[49] Si los recursos abundaran, entonces todos los grupos dentro de la empresa podrían satisfacer sus metas. Sin embargo, como son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todos. Además, con frecuencia se *percibe* que las ganancias de un individuo o grupo se obtienen a expensas de otros integrantes de la organización (sea o no el caso). Estas fuerzas originan una competencia real entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

Tal vez el factor generador de política más importante dentro de las organizaciones sea darse cuenta de que la mayoría de los "hechos" que se utilizan para asignar los recursos escasos estén sujetos a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un buen desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un puesto de trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de alguien acerca de que cierto acto es un "esfuerzo altruista para beneficiar a la organización" sería visto por otro como un "intento descarado de satisfacer los intereses personales".[50] El gerente de cualquier equipo de béisbol de ligas mayores sabe que un bateador con promedio de 0.400 es un buen jugador, y que uno con 0.125 es un mal jugador. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que el bateador de 0.400 debería saltar a la cancha; y el de 0.125, regresar a las ligas menores. ¿Pero qué sucede si hay que elegir entre jugadores con promedios de bateo de 0.280 y 0.290? Entonces entran en juego otros factores más subjetivos: la experiencia en el campo, la actitud, el potencial, la capacidad de desarrollo en un equipo, la lealtad hacia el equipo, etcétera. Son más las decisiones administrativas parecidas a elegir entre jugadores de 0.280 y 0.290, que a decidir entre uno de 0.125 y otro de 0.400. Es en este grande y ambiguo terreno medio de la vida organizacional —en el cual los hechos *no* hablan por sí mismos— donde la política florece (véase la figura 13-2).

Figura 13-2 La política según el observador

Es probable que el comportamiento que alguien considera "política organizacional" otro lo considere ejemplo de "administración eficaz". El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en ciertos casos sí lo sea, sino que el punto de referencia de una persona sea lo que determina aquello que considera política organizacional.
Por ejemplo, un estudio experimental demostró que el comportamiento orientado al poder realizado por un trabajador con un puesto vitalicio se considera más legítimo y menos severo, que cuando lo realiza un empleado temporal. Observe las expresiones siguientes que se utilizan para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, depende del observador.

Etiqueta de "político"		Etiqueta de "administración eficaz"
1. Culpar a otros	vs.	Asignar responsabilidades
2. Adular	vs.	Desarrollar relaciones laborales
3. Intentar congraciarse con alguien	vs.	Demostrar lealtad
4. Pasar la estafeta	vs.	Delegar autoridad
5. Cuidar las espaldas	vs.	Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	vs.	Favorecer el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	vs.	Facilitar el trabajo en equipo
8. Denunciar	vs.	Mejorar la eficiencia
9. Conspirar	vs.	Planear
10. Arribista	vs.	Competente y capaz
11. Ambicioso	vs.	Preocupado por su carrera
12. Oportunista	vs.	Astuto
13. Mañoso	vs.	Práctico
14. Arrogante	vs.	Confiado
15. Perfeccionista	vs.	Cuida los detalles

Fuente: Basado en T. C. Krell, M. E. Mendenhall y J. Sendry, "Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics", trabajo presentado en Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, abril de 1987.

comportamiento político *Actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización.*

Por último, debido a que la mayoría de las decisiones deben tomarse en un ambiente con ambigüedad —donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y están sujetos a interpretación— las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia para plantear los hechos que apoyen sus metas e intereses. Eso, desde luego, genera las actividades denominadas *politiqueo*.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de si es posible que una organización esté libre de política, es "sí", si todos sus miembros tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las evaluaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional donde vive la mayoría de la gente.

Causas y consecuencias del comportamiento político

6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos o las organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas el politiqueo es abierto y descontrolado, mientras que en otras la política influye muy poco en los resultados. ¿Por qué esta variación? Investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que contrata la organización; otros son los resultados de la cultura organizacional o del ambiente interno. La figura 13-3 ilustra la manera en que los factores individuales y organizacionales pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evitación de los castigos), tanto para los individuos como para los grupos de la compañía.

Factores individuales A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que probablemente se relacionen con el comportamiento político. En cuanto a los rasgos, se observa que los

Figura 13-3 Factores que influyen en el comportamiento político



empleados que se vigilan mucho a sí mismos poseen un locus de control interno, tienen una gran necesidad de poder y son más proclives a involucrarse en comportamientos políticos.[51] Los individuos que se vigilan mucho a sí mismos son más sensibles ante las señales sociales, exhiben mayores niveles de conformidad social, y son más propensos a tener más habilidades para el comportamiento político, que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos. Como creen que pueden controlar su entorno, es más probable que los individuos con locus de control interno tomen una actitud proactiva y traten de manipular las situaciones en su favor. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica —caracterizada por el deseo de manipulación y de poder— se sienta cómoda al utilizar la política como medio para satisfacer aún más sus intereses personales.

Asimismo, la inversión que hace un individuo en la organización, sus alternativas percibidas y expectativas de éxito, influirán en el grado en que utilizará medios ilegítimos de acción política.[52] Cuanto mayores sean los beneficios futuros que una persona espera de la organización, tendrá más que perder si es obligada a salir y habrá menores probabilidades de que utilice medios ilegítimos. Cuanto más oportunidades de trabajo tenga un individuo —gracias a un mercado favorable o a la posesión de habilidades o conocimientos escasos, buena reputación o contactos influyentes fuera de la organización— mayores serán las probabilidades de que se arriesgue a cometer acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene escasas expectativas de éxito al emplear medios ilegítimos, es poco probable que los utilice. Es más probable que las altas expectativas de este tipo de medidas se presenten en individuos experimentados y poderosos con buenas habilidades políticas, así como en empleados inexpertos e ingenuos que juzgan inadecuadamente sus posibilidades.

Factores organizacionales Aunque reconocemos el papel que juegan las diferencias individuales, las evidencias sugieren principalmente que ciertas situaciones y culturas promueven la política. En específico, cuando disminuyen los recursos de una organización, cuando el patrón existente de recursos está cambiando y hay oportunidades de ascender, es más probable que surja el politiqueo.[53] Cuando las organizaciones reducen su tamaño para aumentar la eficiencia, deben disminuir los recursos y las personas tienden a realizar acciones políticas para salvaguardar lo que tienen. Pero *cualquier* cambio, sobre todo los cambios que implican la reasignación significativa de los recursos dentro de la compañía, estimularía los conflictos y aumentaría el politiqueo. Se ha observado de manera consistente que las oportunidades de ascensos o progreso alientan la competencia por un recurso limitado, conforme la gente trata de influir positivamente en el resultado de la decisión.

Las culturas que se caracterizan por tener poca confianza, roles ambiguos, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas con suma cero, altas exigencias de desempeño y altos ejecutivos que buscan su beneficio personal, también crean un terreno fértil para el politiqueo.[54] Cuanto menos confianza haya dentro de la organización, mayor será el nivel de comportamiento político y mayores las probabilidades de que este sea del tipo ilegítimo. Así, los altos niveles de confianza deberían eliminar el comportamiento político en general, e inhibir las acciones ilegítimas en particular.

La ambigüedad de los roles significa que los comportamientos prescritos del trabajador no están claros. Por lo tanto, existen pocos límites para el alcance y las funciones de las acciones políticas del empleado. Como las actividades políticas se definen como aquellas que no forman parte del rol formal de un empleado, a mayor ambigüedad del rol, más serán los individuos que pueden participar en actividades políticas que pasen inadvertidas.

La evaluación del desempeño no es una ciencia exacta. Cuanto más usen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, utilicen una sola medida del resultado, o permitan que pase mucho tiempo entre una acción y su evaluación, mayor será la probabilidad de que un individuo se evada usando politiqueo. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medida de los resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesario

¿Mito o ciencia?

"La actividad política corporativa ofrece beneficios"

Parece que esta afirmación es verdadera.

El comportamiento político influyente realmente parece dar beneficios en algunas situaciones. Según una revisión reciente de la literatura, también se aplica a la influencia política *organizacional*.

Gran parte de las actividades políticas de las organizaciones adoptan la forma de un intercambio, como ocurre cuando un trato gubernamental favorable se intercambia por apoyo político o donativos a los candidatos a puestos de elección popular. Cuando competidores confabulan en contra de un adversario común, ocurre un tipo diferente de actividad política. Por ejemplo, los dueños de equipos deportivos profesionales a menudo unen fuerzas para obtener acuerdos laborales más favorables. Los sindicatos que suelen competir por ganar afiliados podrían hacer lo mismo.

Una revisión de 78 estudios sobre la relación entre la actividad política organizacional y el desempeño de las compañías encontró una relación positiva significativa. Los autores concluyeron que sus hallazgos "explican por qué en la actualidad hay más negocios involucrados [en actividad política] que en cualquier otro momento de la historia".

En 2011 se hizo público que General Electric (GE) no pagó impuestos en 2010, a pesar de tener utilidades globales por $14,200 millones, incluyendo $5,100 millones de sus operaciones en Estados Unidos. Aunque GE niega la acusación, muchos relacionan las actividades políticas de la empresa con el trato favorable que recibe (Jeff Immelt, director general de GE, dirige el Jobs and Competitiveness Council del presidente Obama). El vocero de GE, Gary Sheffer, defendió la actividad política de la compañía: "Queremos asegurarnos de que nuestra voz sea escuchada".

Fuentes: S. Lux, T. R. Crook y D. J. Woehr, "Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity", *Journal of Management* 37, núm. 1 (2011), pp. 223–247; J. D. McKinnon, "New Fight Brews Over Corporate Taxes", *The Wall Street Journal* (26 de mayo de 2011), descargado el 17 de junio de 2011, de http://blogs.wsj.com/; y D. Kocieniewski, "G.E.'s Strategies Let It Avoid Taxes Altogether", *The New York Times* (24 de marzo de 2011), p. A1.

para "verse bien" en esa medida, pero con frecuencia ocurre a expensas de un buen desempeño en otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. Cuanto más tiempo pase entre una acción y su evaluación, menores serán las probabilidades de que al empleado se le responsabilice de comportamientos políticos.

Cuanto más destaque una cultura organizacional el método de la suma cero o de ganar-perder para asignar las recompensas, mayor será el número de trabajadores que se sentirán motivados a involucrarse en politiqueo. El enfoque de suma



Las organizaciones fomentan el politiqueo cuando reducen los recursos para mejorar el desempeño. Como parte de un programa de restructuración, Allianz AG de Alemania anunció sus planes de eliminar 5,000 puestos de trabajo en su empresa de seguros y 2,500 en su subsidiaria bancaria. Allianz aseveró que los recortes eran necesarios para aumentar la eficiencia y para incrementar su competitividad, además de que podría ahorrar entre $600 y $750,000 millones. Las medidas de reducción de costos de la empresa estimularon los conflictos y la actividad política, cuando los trabajadores sindicalizados se unieron a los empleados de Allianz para organizar un paro simbólico buscando salvaguardar sus empleos.

Fuente: Winfried Rothermel/AP Images.

cero trata al "pastel" de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo será a expensas de otra persona o grupo. Si hay $15,000 para distribuirse en aumentos anuales entre cinco empleados, entonces cualquiera que obtenga más de $3,000 se lleva dinero de uno o más de los otros trabajadores. Dicha práctica invita a hacer ver mal a los demás y a aumentar la notoriedad de aquello que uno hace.

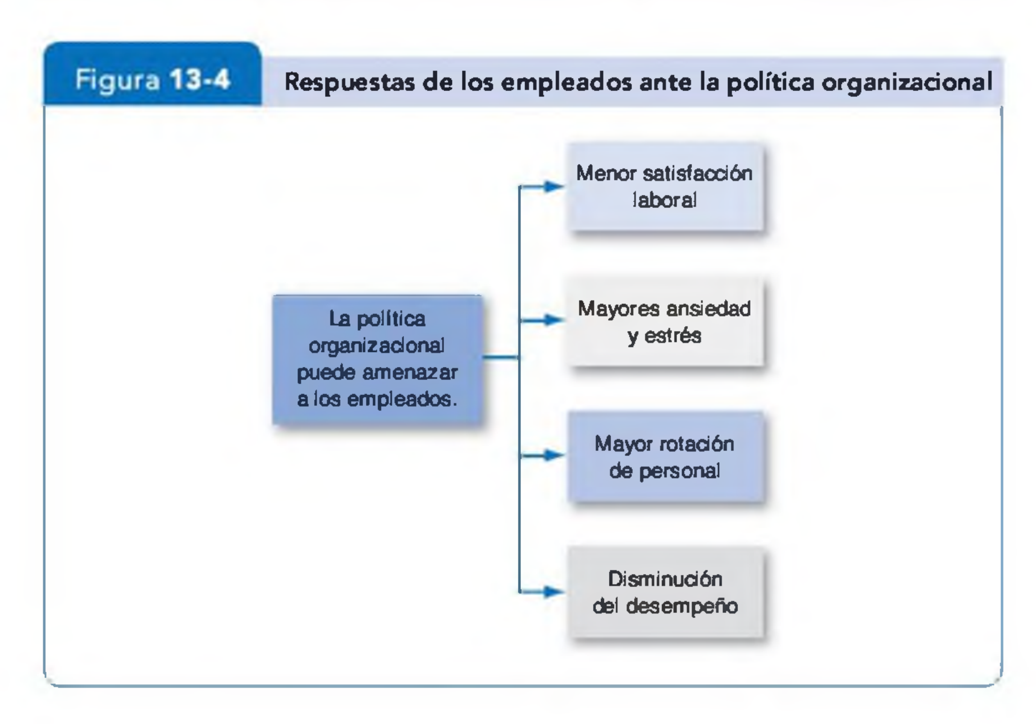
Por último, cuando los empleados observan a los altos ejecutivos involucrarse en comportamientos políticos, sobre todo cuando lo hacen con éxito y son recompensados por ello, se crea un clima de apoyo al politiqueo. En cierto sentido, el politiqueo en la alta gerencia da permiso a los empleados de menor nivel para hacer lo mismo, pues está implícito que tal conducta es aceptable.

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional?

Trish O'Donnell adora su trabajo como escritor en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la politiquería interna. "Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo adulando al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayoría del trabajo y tener poco crédito". ¿Los comentarios de Trish O'Donnell son típicos de la gente que labora en lugares muy politizados? Todos tenemos amigos o parientes que se quejan a menudo sobre la política en su trabajo. ¿Pero cómo reacciona el individuo en general ante la política organizacional? Veamos las evidencias.

En el análisis que hicimos en este capítulo acerca de los factores que contribuyen al comportamiento político, nos concentramos en los resultados favorables. No obstante, para la mayoría de las personas —con habilidades políticas modestas o que no están dispuestas a intervenir en el juego de la política—, los resultados tienden a ser básicamente negativos. En la figura 13-4 se resume la gran cantidad de investigación (principalmente realizada en Estados Unidos) sobre la relación que hay entre la política organizacional y los resultados individuales.[55] Por ejemplo, hay evidencias contundentes de que la política organizacional se relaciona de forma negativa con la satisfacción laboral.[56] La percepción de la política también suele incrementar la ansiedad y el estrés en el trabajo, tal vez porque la gente cree

Figura 13-4 Respuestas de los empleados ante la política organizacional



que estaría perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos o, por el contrario, debido a que tienen presiones adicionales por haber empezado a competir en la arena política.[57] La política en ocasiones origina una disminución en el desempeño reportado por los trabajadores, quizá porque consideran que los ambientes políticos son injustos, y eso los desmotiva.[58] A nadie sorprende que cuando la política se vuelve demasiado difícil de manejar, causa que los trabajadores renuncien.[59]

Cuando los empleados de dos agencias que participaron en un estudio reciente en Nigeria calificaron su entorno laboral como político, reportaron mayores niveles de estrés laboral y se mostraron menos proclives a ayudar a sus colegas de trabajo. Así, aunque es probable que países en desarrollo como Nigeria sean más ambiguos y tengan ambientes laborales más políticos, parece que las consecuencias negativas de la política son las mismas que en Estados Unidos.[60]

Los investigadores también han señalado varias conclusiones interesantes. En primer lugar, parece que la relación entre la política y el desempeño está moderada por la comprensión que tiene un individuo de los "cómos" y los "porqués" de la política organizacional. "El individuo que entiende con claridad quién es responsable de tomar las decisiones y por qué fueron elegidos para tomarlas, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas, que alguien que no comprende el proceso de toma de decisiones en la organización".[61] Cuando hay mucha política y un alto nivel de comprensión, es probable que mejore el desempeño debido a que el individuo ve las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de gente con habilidades políticas bien aplicadas. Pero cuando hay un bajo nivel de entendimiento, es más probable que las personas vean la política como una amenaza, y ello suele tener un efecto negativo sobre el desempeño laboral.[62]

En segundo lugar, el comportamiento político en el trabajo modera los efectos de un liderazgo ético.[63] Un estudio reveló que los empleados masculinos eran más sensibles al liderazgo ético y que mostraban más conductas de ciudadanía, cuando los niveles de la política y el liderazgo ético eran elevados. Las mujeres, por otro lado, son más proclives a involucrarse en un comportamiento de ciudadanía cuando el ambiente es ético y *apolítico* de manera consistente.

En tercer lugar, cuando los empleados perciben la política como una amenaza, a menudo responden con **conductas defensivas**, es decir, comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio.[64] (En la figura 13-5 se presentan ejemplos de esta clase de conductas). Y los comportamientos defensivos a menudo se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente.[65] A corto plazo, el empleado tal vez perciba que estar a la defensiva protege sus intereses, pero a largo plazo los agota. Las personas que recurren a estar a la defensiva de manera consistente descubren que, con el tiempo, es la única manera en que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, trabajadores y clientes.



¿Qué tan hábil soy para la política?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C.3 (How Good Am I at Playing Politics?).

7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.

Manejo de la impresión

Sabemos que a las personas les interesa saber cómo los perciben y evalúan los demás. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugías plásticas: todo para parecer más atractivos a los demás.[66] En las organizaciones, ser percibido positivamente por los demás tiene sus beneficios. Por ejemplo, al principio tal vez ayude a obtener el puesto de trabajo deseado en una empresa, y una vez contratado, ayudaría a obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de

Figura 13-5 **Conductas defensivas**

Evitación de la acción

Conformidad excesiva. Interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como "las reglas indican con claridad que...", o bien, "esta es la forma en que siempre lo hemos hecho".

Pasar la estafeta. Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o tomar una decisión.

Hacerse tonto. Evitar una tarea no deseada al declararse falsamente ignorante o incapaz.

Dilatar. Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada: por ejemplo, convertir un trabajo de dos semanas en uno de cuatro meses.

Andarse con rodeos. Parecer más o menos colaborador en público, cuando en privado se hace poco o nada.

Evitación de la culpa

Pulir. Esta es una manera elegante de decir "cubrirse las espaldas". Describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.

Ir a la segura. Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar únicamente proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.

Justificar. Desarrollar explicaciones que disminuyan la propia responsabilidad por un resultado negativo y/o ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento.

Chivo expiatorio. Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la culpa.

Tergiversar. Manipular la información con distorsiones, adornos, engaños, presentación selectiva u obcecación.

Evitación del cambio

Prevención. Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.

Autoprotección. Actuar en formas que protejan los propios intereses durante un cambio, al resguardar la información u otros recursos.

salario y ascensos más rápidos. En un contexto político, serviría para lograr que las ventajas se distribuyan a su favor. El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la impresión (MI)**.[67]

¿Podemos predecir quién se involucrará con el MI? No es ninguna sorpresa que sea nuestro viejo amigo, quien se vigila mucho a sí mismo.[68] Las personas que se vigilan poco tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, sin importarles los efectos benéficos o perjudiciales por ello. En contraste, aquellos que son muy vigilantes de sus personas son hábiles para interpretar las situaciones, y moldear su apariencia y su conducta de acuerdo con cada circunstancia. Si quisiera controlar la impresión que los demás se forman de usted, ¿qué técnicas de MI utilizaría? En la figura 13-6 se resumen algunas de las técnicas más populares, junto con un ejemplo de cada una.

Recuerde que cuando las personas se involucran en el MI, están enviando un mensaje falso que sería verdadero en otras circunstancias.[69] Por ejemplo, las excusas se pueden ofrecer con sinceridad. Si nos referimos al ejemplo de la figura 13-6, usted podría creer *realmente* que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región. Pero una mala interpretación tendría un costo elevado. Si avisa que "ahí viene el lobo" con demasiada frecuencia, nadie le creerá cuando el lobo llegue de verdad. Por lo tanto, quien maneja la impresión debe ser precavido para que no lo consi-

conductas defensivas *Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio.*

manejo de la impresión (MI) *Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás se forman de ellos.*

Figura 13-6 Técnicas de manejo de la impresión (MI)

Conformidad

Coincidir con la opinión de alguien más con la finalidad de obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento.*

Ejemplo: Un gerente dice a su jefe: "Está absolutamente en lo cierto en su plan de reorganización para la oficina regional oeste. No podría estar más de acuerdo".

Favores

Hacer algo agradable por alguien para obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento.*

Ejemplo: Un vendedor le indica a un cliente potencial: "Tengo dos boletos para la función de teatro de hoy en la noche y no puedo ir. Tómelos. Considérelo como una forma de agradecerle el tiempo que dedicó a hablar conmigo".

Excusas

Las explicaciones acerca de un evento que genera problemas y que buscan minimizar la severidad aparente del problema es una *técnica defensiva de MI.*

Ejemplo: Un gerente de ventas asegura a su jefe: "No tuvimos a tiempo el anuncio en el periódico, pero de cualquier modo, nadie responde a esos anuncios".

Disculpas

Admitir la responsabilidad por un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción es una *técnica defensiva de MI.*

Ejemplo: Un empleado dice a su jefe: "Lo siento, cometí un error en el informe. Por favor, perdóneme".

Autopromoción

Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas, y dirigir la atención hacia los logros personales es una *técnica de MI enfocada en el yo.*

Ejemplo: Un vendedor avisa a su jefe: "Matt trabajó infructuosamente durante tres años intentando conseguir esa cuenta y yo lo logré en seis semanas. Soy el mejor vendedor que tiene esta compañía".

Realce

Afirmar que algo que se hizo es más valioso de lo que la mayoría de los otros miembros de la organización pensarían es una *técnica de MI enfocada en el yo.*

Ejemplo: Un periodista avisa a su editor: "Mi trabajo en la historia del divorcio de esta celebridad aumentó realmente nuestras ventas" (aunque la historia tan solo se haya incluido en la página 5 de la sección de espectáculos).

Adulación

Elogiar a otros por sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable es una *técnica asertiva de MI.*

Ejemplo: Un aprendiz de ventas indica a su colega: "Manejaste con tanto tacto esa queja del cliente que yo nunca lo hubiera podido hacer tan bien como tú".

Ejemplificación

Hacer más de lo necesario con la finalidad de demostrar su gran dedicación y esfuerzo es una técnica asertiva de MI.

Ejemplo: Un empleado envía correos electrónicos desde su computadora de trabajo cuando se queda a trabajar tarde, de modo que su supervisor se entere cuánto tiempo ha estado laborando.

Fuente: Basado en B. R. Schlenker, *Impression Managements* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109; y R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 45-71

deren deshonesto o manipulador.[70] Considere el efecto de decir que se conoce a alguien famoso para ejemplificar este principio. Los sujetos de un estudio realizado en Suiza mostraron desagrado por un cómplice experimental que afirmó ser amigo personal del reconocido tenista suizo Roger Federer, pero en general mostraron agrado por los cómplices que dijeron que solo lo admiraban.[71] Otro estudio en-

contró que, cuando los gerentes atribuían los comportamientos de ciudadanía de un empleado al manejo de la impresión, en realidad sentían enojo (quizá porque se sintieron manipulados) y otorgaron menores puntuaciones al desempeño de los subalternos. Cuando los gerentes atribuyeron las mismas conductas a valores prosociales y a un interés por la organización, se sintieron contentos y otorgaron puntuaciones de desempeño más altas.[72] En resumen, a las personas no les gusta sentir que los demás los manipulan a través del manejo de la impresión, así que esta clase de tácticas deberían utilizarse con cautela.

¿Hay *situaciones* donde sea más probable que los individuos den una falsa impresión o que se salgan con la suya? Sí, las situaciones que se caracterizan por mucha incertidumbre o ambigüedad brindan relativamente poca información para descubrir una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos relacionados con una falsa impresión.[73] Es probable que el uso creciente del trabajo a distancia esté incrementando el uso del MI. Los individuos que trabajan lejos de sus supervisores muestran mayores niveles de MI, comparados con aquellos que trabajan cerca de sus supervisores.[74]

La mayoría de estudios realizados para probar la eficacia de las técnicas de MI se han relacionado con dos criterios: el éxito en las entrevistas y las evaluaciones del desempeño. Veamos cada una de ellas.

Las evidencias indican que la mayoría de los aspirantes a un puesto de trabajo utilizan técnicas de MI en las entrevistas,[75] y que funciona.[76] Por ejemplo, en un estudio los entrevistadores consideraron que los candidatos a un puesto de representante de servicio al cliente que habían usado técnicas de MI se desempeñaron mejor en la entrevista, y mostraron una mayor inclinación a contratar a esas personas.[77] Además, cuando los investigadores consideraron el currículum de los candidatos, concluyeron que solamente las técnicas de MI influyeron en los entrevistadores; es decir, al parecer no importaba que los candidatos estuvieran capacitados o no, si usaban técnicas de MI, les iba mejor en la entrevista.

Algunas técnicas de MI funcionan mejor que otras en las entrevistas. Los investigadores han comparado a los candidatos que usan técnicas de MI enfocadas en promover sus logros (lo que se llama *autopromoción*) con aquellos que se enfocan en elogiar al entrevistador y en encontrar áreas de coincidencia (que se conoce como *congraciamiento*). En general, parece que los aspirantes utilizan más la autopromoción que el congraciamiento.[78] Lo que es más, las tácticas de autopromoción tal vez sean más importantes para el éxito de la entrevista. Los solicitantes que trabajan para dar una impresión de competencia al destacar sus logros, al adjudicarse el éxito y al justificar sus fallas obtienen mejores resultados en las entrevistas. Tales efectos van más allá de la entrevista: parece que los aspirantes que usan más tácticas de autopromoción también consiguen más visitas de seguimiento en el lugar de trabajo, aun después de ajustar los resultados por promedio, género y tipo de trabajo. El hecho de congraciarse también es útil en las entrevistas, ya que los aspirantes que elogian al entrevistador, que coinciden con sus opiniones y que hacen énfasis en las áreas de coincidencia, obtienen mejores resultados que quienes no lo hacen.[79]

En términos de las evaluaciones del desempeño, el panorama es muy diferente. El congraciamiento se relaciona positivamente con las puntuaciones del desempeño, lo cual significa que quienes se congracian con sus supervisores obtienen mejores evaluaciones en su trabajo. Sin embargo, la autopromoción parece ser contraproducente: aquellos que se autopromueven en realidad obtienen *peores* evaluaciones en su desempeño.[80] Hay un factor importante en este resultado general. Parece que los individuos con habilidades políticas son capaces de convertir el MI en mejores evaluaciones del desempeño, en tanto que los individuos con escasas habilidades políticas se ven más afectados de forma negativa cuando utilizan el MI.[81] Otro estudio de 760 consejos directivos reveló que los individuos que congracian con los miembros actuales del consejo (expresan acuerdo con el director, señalan actitudes y opiniones compartidas, elogian al director) incrementan sus oportunidades de ingresar en el consejo.[82]

¿Cuál es la explicación de estos resultados? Si lo piensa, son lógicos. Congraciarse siempre funciona porque a todos —entrevistadores y supervisores— les gusta ser tratados con gentileza. Sin embargo, la autopromoción solo funcionaría en las en-

trevistas y resulta contraproducente en el trabajo ya que, mientras que el entrevistador no sabe si usted está exagerando sus logros, el supervisor lo conoce porque su trabajo consiste en observarlo. Así, si va a autopromoverse, recuerde que lo que funciona en una entrevista no necesariamente servirá cuando consiga el trabajo.

¿Nuestras conclusiones sobre las respuestas a la política son válidas a nivel global? ¿Deberíamos esperar que los empleados de Israel, por ejemplo, respondan a la política en el lugar de trabajo de la misma forma que los empleados estadounidenses? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados ante la política organizacional se basan en estudios realizados en Estados Unidos. Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores.[83] Un estudio de gerentes de la cultura estadounidense y de tres culturas chinas (República Popular China, Hong Kong y Taiwán) reveló que los gerentes estadounidenses consideraron que las tácticas de "persuasión amable" como la petición inspiradora y la consulta eran más eficaces, en comparación con los gerentes chinos.[84] Otra investigación sugiere que los líderes estadounidenses eficaces logran su influencia al enfocarse en las metas personales de los miembros del grupo y en las tareas que están realizando (un enfoque analítico), en tanto que los líderes influyentes de Asia del Este se enfocan en las relaciones entre los miembros del grupo y en satisfacer las demandas de las personas que los rodean (un enfoque integral).[85]

En otro ejemplo, parece que los israelíes y los británicos tienden a responder como los estadounidenses, es decir, su percepción de la política organizacional se relaciona con menor satisfacción laboral y mayor rotación de personal.[86] Sin embargo, en los países con menor estabilidad política, como Israel, los empleados muestran mayor tolerancia de procesos políticos intensos en el lugar de trabajo, quizá porque están acostumbrados a las luchas de poder y tienen más experiencia para manejarlas.[87] Lo anterior sugiere que los habitantes de naciones con turbulencia política del Medio Oriente o Latinoamérica podrían aceptar más la política organizacional, e incluso quizás estén más dispuestos a utilizar tácticas políticas dinámicas en el trabajo, que los individuos de países como Gran Bretaña o Suiza.

La ética del comportamiento político

8 Determinar si una acción política es ética.

Aunque no haya formas bien definidas para distinguir la política con ética de la política sin ética, hay algunas preguntas que debería considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en el politiqueo? En ocasiones lo hacemos sin tener buenas razones. El jugador de béisbol de las ligas mayores Al Martin afirmó que él había jugado fútbol en la USC cuando en realidad nunca lo hizo. Como jugador de béisbol, no había muchas ventajas al fingir que había sido futbolista. Mentiras flagrantes como esta son un ejemplo extremo del manejo de la impresión, pero muchos de nosotros hemos distorsionado información para causar una buena impresión. Es importante tener en mente si realmente vale la pena correr el riesgo. Otra pregunta que hay que plantearse es ¿de qué manera la utilidad de tener un comportamiento político contrarresta cualquier daño (o daño potencial) que pueda causar a los demás? Elogiar a un supervisor por su apariencia con la finalidad de conseguir un favor es, probablemente, menos dañino que asumir el crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política cumple con los estándares de equidad y justicia? En ocasiones, es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un trabajador favorecido y reduce la de un trabajador desfavorecido y, luego, usa tales evaluaciones para justificar el hecho de otorgar un gran ascenso al primero y nada al segundo, da un trato injusto al trabajador desfavorecido.

Por desgracia, los individuos poderosos se vuelven muy hábiles para explicar las conductas que los benefician de forma personal, en términos de lo que es mejor para los intereses de la organización; son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Lo relevante es que la gente inmoral puede

justificar casi cualquier comportamiento. Los individuos poderosos, elocuentes y persuasivos son más vulnerables a los yerros éticos, debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas poco éticas. Cuando se enfrente a un dilema ético sobre política organizacional, trate de considerar si vale la pena correr el riesgo de participar en política, y si otros individuos podrían resultar perjudicados en el proceso. Si tiene una base de poder firme, reconozca la capacidad que tiene el poder para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen de forma ética porque generalmente tienen muy poco margen de acción política.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si necesita que un grupo o una organización realicen una tarea, es útil tener poder. A continuación se presentan algunas sugerencias para el manejo del poder en la vida laboral:

- Como gerente que desea maximizar su poder, querrá que los demás dependan más de usted. Por ejemplo, podría incrementar su poder en relación con su jefe al adquirir conocimiento o cierta habilidad que él necesita y para la que no encuentra un sustituto. Pero usted no será el único que trate de aumentar su base de poder. Los demás, en particular los subalternos y los colegas, buscarán hacerlo dependiente de ellos, mientras usted intenta reducir tal dependencia y trata de que ellos dependan más de usted. Esto resulta en una batalla continua.
- A pocos empleados les agrada tener poco poder en su trabajo y organización. Trate de evitar poner a los demás en una posición donde se sientan impotentes.
- Las personas responden de manera diferente ante las distintas bases de poder. El poder de los expertos y del referente surge de las cualidades personales de un individuo. Por su parte, la coerción, la recompensa y el poder legítimo se derivan básicamente de la organización. Parece que la competencia es especialmente atractiva, y su uso como base genera un mejor desempeño entre los miembros del grupo. El mensaje para los gerentes parecería ser: "¡Desarrolle y use su base de poder como experto!"
- Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco de referencia político, es posible predecir mejor las acciones de los demás, y usar esa información para formular estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.
- Algunas personas tienen mucho más astucia política que otras, lo cual significa que conocen la política subyacente y son capaces de manipular las impresiones. Se podría esperar que los individuos con habilidades políticas obtengan mejores evaluaciones de desempeño y, por consiguiente, mayores incrementos de salario y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o ineptos. También es probable que las personas con astucia política muestren mayor satisfacción laboral y sean más capaces de neutralizar los estresores laborales.
- Los trabajadores con escasas habilidades políticas o que no están dispuestos a intervenir en política suelen relacionar la política organizacional percibida con menores niveles de satisfacción laboral y desempeño autorreportado, así como más ansiedad y mayor rotación.

El poder corrompe a la gente

PUNTO

Lord Acton acuñó la famosa frase: "Todo poder corrompe, y el poder absoluto corrompe de manera absoluta". Es probable que la mayoría de las personas crea que los líderes más poderosos son más proclives a abusar de su poder en detrimento de los demás y, a final de cuentas, del grupo que dirigen. Por tal razón, la mayoría de las organizaciones —incluyendo gobiernos y corporaciones— utilizan elementos de control para evitar que los líderes adquieran demasiado poder. Si se revisan la historia de la corrupción y el delito entre los líderes gubernamentales, de negocios y de otras organizaciones, difícilmente se concluiría que la razón principal de la corrupción fue que el líder tenía *muy poco poder*.

¿Por qué el poder es tan tóxico? Como afirma un experto, "el poder nos convierte rápidamente en hipócritas". En un estudio, los investigadores descubrieron que cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives serían a considerar los informes erróneos de viáticos como el resultado de conductas poco éticas. Sin embargo, los mismos investigadores estudiaron después la forma en que las mismas personas autorreportaban los resultados de un juego de azar, cuando les beneficiaban mentir acerca de los resultados. ¿Qué encontraron? Adivinó: cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives eran a reportar resultados mucho mejores que el azar. Realmente parece que el poder fomenta la hipocresía. Hay altas probabilidades de que la gente poderosa considere que un comportamiento es poco ético, pero es más probable que ellas mismas exhiban conductas poco éticas. Los investigadores especulan que el poder hace que la gente racionalice más sus fallas éticas. "Son individuos importantes, que deben hacer cosas importantes", afirma un experto.

El estudio de los efectos corruptores del poder no se limita a estudios de laboratorio. Una investigación fascinante de 1,000 decisiones de la Suprema Corte reveló que, conforme los jueces adquirían mayor poder en el tribunal, sus opiniones tendían a volverse menos complejas y variadas; consideraban menos puntos de vista y resultados posibles. Lo realmente malo es que, conforme su poder aumentaba, sus opiniones tendían a convertirse en las opiniones de la mayoría y, por lo tanto, en las leyes vigentes.

El poder sirve para que las personas se salgan con la suya; no obstante, ese poder, aunque es bueno para el individuo que lo obtiene, es malo para casi todos los demás.

CONTRAPUNTO

El poder ayuda a los líderes a realizar algunos aspectos de su trabajo con mayor eficacia, pero esa no es toda la historia.

La mayoría de las hazañas de la historia requirieron de un gran poder. ¿Realmente cree que George Washington habría sido de mayor utilidad al Ejército Continental si hubiera sido un soldado raso en lugar de un general? ¿Steve Jobs habría tenido mayor impacto sobre las innovaciones en la tecnología de las computadoras, si hubiera permanecido en Atari trabajando como técnico de videojuegos? Deseamos que los mejores empleados y los más brillantes ocupen puestos donde sus habilidades sean más útiles, y eso implica que deseamos que tengan poder.

Cuando Bill Gates utilizó su riqueza y su poder para fundar la Bill & Melinda Gates Foundation, y cuando Warren Buffett anunció sus intenciones de entregar el 85 por ciento de su fortuna a la fundación, ellos utilizaron su riqueza y su poder para hacer actos de bien que serían imposibles para el resto de nosotros. Tal vez piense que Gates o Buffett no son mejores que los demás, ¿pero podría imaginarse crear su propia fundación filantrópica o entregar el 85 por ciento de su fortuna? Sí, es más fácil para ellos hacer el bien porque son ricos y poderosos, pero eso es lo importante: podrían ser buenos sin su riqueza y su poder, pero no harían tantas cosas buenas por los demás.

Sí, el poder es peligroso, pero también lo es la electricidad. Solo porque algo puede ser mal utilizado en las manos equivocadas no significa que debamos abandonarlo. Y deberíamos confundir la causa real del comportamiento corrupto. La diferencia que existe entre un pequeño ladrón y el millonario estafador Bernie Madoff es de escala; un pequeño ladrón en los zapatos de Madoff y con sus talentos haría lo mismo que él. Por lo tanto, el poder es un conducto, tanto de buenas como de malas intenciones.

La mayoría de las grandes hazañas de la historia las hicieron personas con poder. Y, sí, muchos de los actos más malvados los hicieron personas con poder. Pero el problema no es el poder en sí mismo, sino lo que hacemos con él.

Fuentes: J. Lehrer, "The Power Trip", *The Wall Street Journal* (14 de agosto de 2010), pp. W1–2; J. Lehrer, "How Power Corrupts", *The Frontal Cortex* (18 de mayo de 2011), descargado el 7 de junio de 2011, de from www.wired.com/; y K. Heim, "The New Gates Foundation Headquarters Reflects Charity's Roots—and Reach", *Seattle Times* (21 de mayo de 2011), descargado el 7 de junio de 2011, de http://seattletimes.nwsource.com/.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es el *poder*? ¿En qué se diferencia de liderazgo?

2 ¿Qué diferencias y similitudes hay entre las cinco bases del poder?

3 ¿Qué función tiene la dependencia de las relaciones de poder?

4 ¿Cuáles son las nueve tácticas de poder o influencia que se identifican con mayor frecuencia, así como sus contingencias?

5 ¿Qué relación existe entre el acoso sexual y el abuso del poder?

6 ¿Cuáles son las causas y consecuencias del comportamiento político?

7 ¿Cuáles son algunos ejemplos de técnicas del manejo de la impresión?

8 ¿Qué estándares podría utilizar para determinar si una acción política es ética?

EJERCICIO PRÁCTICO Comprensión de la dinámica del poder

Creación de grupos

Cada estudiante debe entregar un billete de baja denominación al profesor y, luego, los alumnos se dividen en tres equipos (con base en los criterios que determine el profesor), se les asignan sus sitios de trabajo y se les pide que lean las siguientes reglas y tareas. Se divide el dinero en tres partes, y se entregan dos partes al equipo superior, una parte al grupo medio y ninguna al inferior.

Realización del ejercicio

Los equipos van a sus sitios de trabajo y cuentan con 30 minutos para terminar sus tareas.

Reglas

Los miembros del equipo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos y de decir lo que quieran y cuando lo deseen. Los integrantes del equipo medio pueden entrar al espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben solicitar permiso para entrar al del grupo superior (a lo que este se puede negar). Los miembros del equipo inferior no pueden molestar de ninguna manera al equipo superior, a menos que sean invitados de manera específica por ellos. El equipo inferior tiene derecho a tocar la puerta del equipo medio y a solicitar permiso para comunicarse con ellos (a lo que también se pueden negar).

Los miembros del equipo superior tienen la autoridad de hacer cualquier cambio que deseen en las reglas, en cualquier momento, con aviso o sin él.

Tareas

- **Equipo superior.** Es el responsable de la eficacia general, del aprendizaje que se obtenga del ejercicio y de decidir cómo usar su dinero.
- **Equipo medio.** Ayuda al grupo superior a lograr el bienestar general de la organización y decide cómo utilizar su dinero.
- **Equipo inferior.** Identifica los recursos de la organización y decide la mejor manera de aportar al aprendizaje y la eficacia general de la organización.

Desarrollo

Cada equipo elige dos representantes para que pasen al frente y analicen lo siguiente:

1. Resumir lo que ocurrió al interior de los equipos y entre los tres equipos.
2. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre pertenecer al equipo superior y al inferior?
3. ¿Qué se puede aprender sobre el poder gracias a esta experiencia?
4. ¿Con qué precisión cree que este ejercicio refleje la realidad de las decisiones de asignación de recursos en las grandes organizaciones?

Fuente: Adaptado de L. Bolman y T. E. Deal, *Exchange* 3, núm. 4 (1979), pp. 38-42. Reproducido con autorización de Sage Publications, Inc.

DILEMA ÉTICO Espionaje corporativo

En una conferencia telefónica con inversionistas y analistas financieros, el director general financiero (DGF) de una importante corporación describe las ganancias pronosticadas por la organización para el siguiente trimestre, a pesar de algunos problemas económicos graves. Sin que el DGF lo supiera, en la conferencia telefónica participa un antiguo interrogador de la CIA entrenado en "evaluación conductual táctica". El investigador detecta nerviosismo y evasión en las rápidas respuestas que da el DGF a las preguntas. En su informe, concluye que es probable que el DGF esté mintiendo.

¿Quién recibe el informe? Un fondo de protección. Con base en el informe, el fondo reduce los títulos de la compañía —al vender las acciones a crédito— antes de que el precio caiga y cuando las ganancias de la compañía no cumplen con las expectativas, el fondo de protección compra nuevamente las acciones al menor precio, obteniendo así grandes ganancias.

No importa cuánto confíe en la habilidad de los investigadores para detectar si alguien miente, este tipo de espionaje ocurre, y llega aún más lejos. Cuando el fabricante suizo de chocolate Nestlé intentaba vender un juguete cubierto de chocolate en Estados Unidos, su competidor estadounidense, Mars, de forma oculta utilizó consultores para dar a los agentes del gobierno la información errónea de que el juguete era inseguro. La estrategia funcionó. Nestlé contrató a antiguos agentes del servicio secreto para sobornar a los recolectores de basura y poder conseguir la basura corporativa de Mars y hacer contraespionaje.

Compañías chinas violaron el sitio Web de Google para tener acceso a las instalaciones corporativas al utilizar lentes para visión nocturna que habían sido robados de un contratista del ejército estadounidense. Hewlett-Packard utilizó el "pretexto" de investigadores que se hicieron pasar por miembros del consejo de HP con la finalidad de obtener sus registros telefónicos y poder investigar a sus propios miembros del consejo de administración.

Todas estas historias son verdaderas.

Preguntas

1. Un espía corporativo dijo: "Las compañías hacen esto para ir un paso adelante de los problemas". ¿Podría imaginar un problema de negocios tan peligroso donde usted aprobaría una misión de espionaje, si fuera el encargado de hacerlo?
2. ¿Existirán algunas circunstancias en las cuales el espionaje corporativo sea ético? Si es así, ¿cuáles son?
3. Recientemente, LinkedIn renvió un tweet que cuestionaba si Facebook era adecuado para las escuelas públicas. ¿Es ético que una compañía trate de perjudicar a otra de esta manera?

Fuente: J. J. Fialka, "Hugger-Mugger in the Executive Suite", *The Wall Street Journal* (5 de febrero de 2010), p. W10; E. Javers, *Broker, Trader, Lawyer, Spy* (Nueva York: Harper, 2010); y J. Scott, "Is Corporate Spying Legal?" *Forbes* (31 de mayo de 2011), descargado el 15 de junio de 2011, de http://blogs.forbes.com/.

CASO 1 ¿Delegar el poder o conservarlo?

Samantha Parks es propietaria y directora general de Sparks, una pequeña agencia de Nueva York que elabora materiales de publicidad, promoción y marketing para empresas de alta costura. Parks suele controlar las riendas de su negocio, supervisando la mayoría de los proyectos desde el principio hasta el final. Sin embargo, debido al crecimiento de la empresa, ha considerado necesario delegar cada vez más decisiones a sus empleados. Recientemente fue contactada por una cadena de productos para el cabello que desea hacer un cambio importante de toda su imagen de promoción y de marketing. ¿Samantha debería manejar este proyecto de la forma acostumbrada o delegar la mayor parte de él a sus empleados?

Casi todos los gerentes se formulan esta pregunta en algún momento de su carrera. Algunos expertos proponen que los altos ejecutivos deben permanecer cercanos a la fuente creativa de su negocio, lo cual significa que, incluso si su principal responsabilidad es administrar, nunca deberían ceder demasiado control a comités de individuos creativos, porque podrían perder la visión de la ruta general futura de la empresa. Asimismo, los ejecutivos que pierden el contacto con el proceso creativo corren el riesgo de ser rebasados por una nueva generación de empleados "conectados" que entienden mejor el verdadero funcionamiento del negocio.

Otros ofrecen el consejo opuesto, e indican que no es bueno que un director general se ocupe de los pequeños detalles, como administrar cuentas o proyectos de clientes individuales. Estos expertos aconsejan que los ejecutivos identifiquen todo aquello que puedan encargar a otros empleados y delegar la mayor cantidad de trabajo posible. Al eliminar las tareas triviales, los ejecutivos podrán enfocar su atención en las cuestiones más importantes de toma de decisiones y control de su puesto de trabajo, lo cual a su vez ayudará al negocio y garantizará que el alto ejecutivo mantenga el control sobre las funciones que realmente son relevantes.

Estos dos consejos no necesariamente se contraponen. El verdadero desafío consiste en identificar lo que se puede delegar de manera eficaz, sin ceder demasiado poder y control de la persona que tiene la visión unificadora. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo.

Preguntas

1. Si usted fuera Samantha Parks, ¿qué haría para determinar cuáles proyectos o partes de ellos debería delegar?
2. Al explicar por qué le era difícil tomar una decisión, Parks afirmó: "Contrato a personal hábil y creativo para realizar esos proyectos, y me preocupa que consideren

que mi supervisión y mi autoridad interfieren con su proceso creativo". ¿Qué podría hacer para resolver estos problemas sin ceder demasiado control?

3. ¿Los ejecutivos deberían tratar de controlar los proyectos para mantener su posición de autoridad? ¿Tienen derecho a controlar los proyectos y a mantener la última palabra en las decisiones importantes, tan solo para sentir que están a cargo?

4. ¿Cuáles son algunas de las tareas de una empresa que un alto ejecutivo nunca debería delegar?

Fuente: Basado en M. L. Tushman, W. K. Smith y A. Binns, "The Ambidextrous CEO," *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 74-79; y S. Bogan, "Find Your Focus," *Financial Planning* (febrero de 2011), p. 72.

CASO 2 El imperativo de la persuasión

En alguna época, los jefes daban órdenes y los subalternos las obedecían sin chistar. Quienes han visto la serie *Mad Men* de AMC —que se basa en unos ejecutivos de marketing de Madison Avenue de la década de 1960— conocerán esta imagen de respeto hacia la autoridad, la obediencia hacia los niveles jerárquicos superiores, y relaciones demasiado paternalistas entre supervisores y empleados.

Con el tiempo viene el cambio. La organización dominada por hombres, con un acoso sexual descarado, que se describe en Mad Men, ahora es menos frecuente que en la década de 1960. En la actualidad existen leyes y políticas que protegen mejor a los trabajadores contra los deseos, en ocasiones caprichosos, de los supervisores.

Otra señal de valores culturales cambiantes es la forma en que los gerentes utilizan el poder. Ya no se usan las órdenes, sino más bien la persuasión.

Cuando la gerente de IBM Kate Riley Tenant necesitó reasignar a gerentes e ingenieros para formar un equipo con la finalidad de crear un software de base de datos, tenía que persuadir a empleados de IBM de todas partes del mundo que no le reportaban directamente a ella. Según Tenant, las cosas han cambiado mucho desde la época en que ella ingresó en el campo hace 20 años. "Tú solo decidías las cosas y la gente las hacía", reconoció ella. "Ahora, no todos los empleados te reportan, por lo que se requiere de negociación e influencia mucho mayores".

John Churchill, gerente de Gerdau Ameristeel Corporation, con sede en Florida, coincide. Según él, la pregunta ahora es: "¿cómo influyo en este grupo y gano credibilidad?"

En IBM el desafío de persuadir a empleados con diferentes tipos de relación se ha vuelto tan importante que la empresa diseñó un curso en línea de dos horas, para ayudar a los gerentes a convencer a otros empleados de que los ayuden con proyectos que son cruciales para el negocio. Los siguientes son algunos de los consejos que da IBM a sus gerentes:

- Cimentar una visión compartida.
- Negociar en colaboración.
- Hacer intercambios.
- Construir y mantener una red.

A pesar de enfrentar una resistencia inicial, después de completar el programa de capacitación, Tenant logró convencer a la mayoría de los gerentes e ingenieros de IBM para que se unieran al equipo.

Esto no significa que la autoridad haya perdido su poder. Robert Cialdini, psicólogo social que ha estudiado la persuasión durante décadas, señala que la autoridad es una de sus claves para la influencia. Pero tal vez sea más importante la "prueba social". Cialdini y sus colaboradores han encontrado que a menudo es posible persuadir a los individuos al observar lo que otros hacen. Según sus investigaciones, el mejor mensaje para lograr que los huéspedes de los hoteles reutilizaran sus toallas fue citar las estadísticas de otros que sí las volvían a usar.

De esta manera, si usted es un gerente que necesita persuadir, presente la visión que subyace a la solicitud y colabore, pero también sería útil contar a los individuos que está tratando de persuadir acerca de otras personas que ya accedieron a su solicitud.

Preguntas

1. ¿Los preceptos del programa de capacitación de IBM son congruentes con los conceptos presentados en este capítulo? ¿Por qué?
2. Con base en el capítulo, ¿existen otras claves para la persuasión y la influencia que podrían añadirse al programa de IBM?
3. Si un gerente quisiera hacer algo en contra de una propuesta inicial elaborada por usted, ¿cuál de los elementos de IBM le funcionaría mejor? ¿Por qué?
4. Con base en el capítulo 5, ¿cree que los valores generacionales expliquen la naturaleza cambiante de la relación entre el empleador y el trabajador? ¿Por qué?

Fuente: Basado en E. White, "Art of Persuasion Becomes Key", *The Wall Street Journal* (19 de mayo de 2008), p. B5; B. Tsui, "Greening with Envy", *The Atlantic* (julio/agosto de 2009), www.theatlantic.com; y R. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Nueva York: HarperBusiness, 2007).

NOTAS

1. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1979), p. 65.
2. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review* (invierno de 1992), p. 35.
3. Basado en B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3ª ed. (Nueva York: The Free Press, 1990).
4. D. Carney, "Powerful People Are Better Liars", *Harvard Business Review* (mayo de 2010), pp. 32-33.
5. A. J. Ferguson, M. E. Ormiston y H. Moon, "From Approach to Inhibition: The Influence of Power on Responses to Poor Performers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 305-320.
6. J. R. P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues* (invierno de 1993), pp. 227-251; y G. Yukl, "Use Power Effectively", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 242-247.
7. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology* (febrero de 2001), pp. 144-147.
8. S. R. Giessner y T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, núm. 1 (2007), pp. 30-44.
9. P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin* (mayo de 1985), pp. 387-411; T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1989), pp. 561-567; y P. P. Carson, K. D. Carson y C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* 23, núm. 14 (1993), pp. 1150-1169.
10. S. Perman, "Translation Advertising: Where Shop Meets Hip Hop", *Time* (30 de agosto de 2010), www.time.com
11. M. van Dijke, D. De Cremer y D. M. Mayer, "The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 488-502.
12. R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* (febrero de 1962), pp. 31-41.
13. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 24.
14. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
15. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en M. N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).
16. N. Foulkes, "Tractor Boy", *High Life* (octubre de 2002), p. 90.
17. Véase, por ejemplo, D. Kipnis y S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1988), pp. 528-542; G. Yukl y J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1992), pp. 525-535; G. Blickle, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", *Psychological Reports* (febrero de 2000), pp. 143-154; y G. Yukl, "Use Power Effectively", pp. 249-252.
18. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinksy y D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), pp. 65-127; y C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.
19. C. M. Falbe y G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal* (julio de 1992), pp. 638-653.
20. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147.
21. J. Badal, "Getting a Raise from the Boss", *The Wall Street Journal* (8 de julio de 2006), pp. B1, B5.
22. Yukl, *Leadership in Organizations.*
23. *Ibid.*
24. Falbe y Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."
25. A. W. Kruglanski, A. Pierro y E. T. Higgins, "Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology* 29, núm. 2 (2007), pp. 137-149; y A. Pierro, L. Cicero y B. H. Raven, "Motivated Compliance with Bases of Social Power", *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 7 (2008), pp. 1921-1944.
26. P. P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly* (verano de 2000), pp. 251-266; O. Branzei, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management* (agosto de 2002), pp. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu y R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review* (enero de 2003), pp. 66-82; y P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy y G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics* 33, núm. 1 (2004), pp. 32-46.
27. C. J. Torelli y S. Shavitt, "Culture and Concepts of Power", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, núm. 4 (2010), pp. 703-723.
28. Fu y Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China".
29. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement", *Journal of Cross-Cultural Psychology* (septiembre de 2003), pp. 596-602.

30. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall y D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 226-239; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Tatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.
31. M. C. Andrews, K. M. Kacmar y K. J. Harris, "Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skills for Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1427-1437.
32. C. Anderson, S. E. Spataro y F. J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 702-710.
33. S. Stecklow, "Sexual-Harassment Cases Plague U.N.", *The Wall Street Journal* (21 de mayo de 2009), p. A1.
34. N. Bode, "Flushing Hospital Nurse Gets $15 Million Award in Sexual Harassment Suit", *New York Daily News* (23 de febrero de 2009), www.nydailynews.com .
35. L. J. Munson, C. Hulin y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), pp. 21-46; T. M. Glomb, L. J. Munson, C. L. Hulin, M. E. Bergman y F. Drasgow, "Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1999), pp. 14-28; M. E. Bergman, R. D. Langhout, P. A. Palmieri, L. M. Cortina y L. F. Fitzgerald, "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 230-242; y L. R. Offermann y A. B. Malamut, "When Leaders Harass: The Impact of Target Perceptions of Organizational Leadership and Climate on Harassment Reporting and Outcomes", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp. 885-893.
36. S. Silverstein y S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues", *Los Angeles Times* (11 de noviembre de 1993), p. D2.
37. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 607-631.
38. K. Bursik y J. Gefter, "Still Stable After All These Years: Perceptions of Sexual Harassment in Academic Contexts", *The Journal of Social Psychology* 151, núm. 3 (2011), pp. 331-349.
39. M. Rotundo, D. Nguyen y P. R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 914-922.
40. R. L. Weiner, R. Reiter-Palmon, R. J. Winter, E. Richter, A. Humke y E. Maeder, "Complainant Behavioral Tone, Ambivalent Sexism, and Perceptions of Sexual Harassment", *Psychology, Public Policy, and Law* 16, núm. 1 (2010), pp. 56-84.
41. Ilies, Hauserman, Schwochau y Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States; A. B. Malamut y L. R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1152-1166; L. M. Cortina y S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2005), pp. 182-192; y J. W. Kunstman, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 2 (2011), pp. 282-294.
42. F. Krings y S. Facchin, "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 501-510.
43. C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 127-162.
44. Mintzberg, Power In and Around Organizations, p. 26. Véase también K. M. Kacmar y R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-39; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 126-152.
45. S. B. Bacharach y E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", en R. M. Kramer y M. A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 68-69.
46. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations* (noviembre de 1990), pp. 1133-1154; y R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar y D. P. Bozeman, Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", en R. S. Cropanzano y K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18; y G. R. Ferris y W. A. Hochwarter, "Organizational Politics", en S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2011), pp. 435-459.
47. D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008), pp. 49-64.
48. J. Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (Nueva York: Harper Collins, 2010).
49. Drory and Romm, "The Definition of Organizational Politics".
50. S. M. Rioux y L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1306-1314; M. A. Finkelstein y L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches",

Social Behavior & Personality 32, núm. 4 (2004), pp. 383-398; y J. Schwarzwald, M. Koslowsky y M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference", *Journal of Applied Social Psychology* 35, núm. 3 (2005), pp. 644-665.

51. Véase, por ejemplo, G. R. Ferris, G. S. Russ y P. M. Fandt, "Politics in Organizations", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 155-156; y W. E. O'Connor y T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology* (mayo de 2001), pp. 301-312.

52. Farrell y Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review* 7, núm. 3 (1982), pp. 403-412.

53. G. R. Ferris y K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management* (marzo de 1992), pp. 93-116.

54. Véase, por ejemplo, P. M. Fandt y G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (febrero de 1990), pp. 140-158; Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations", p. 147; y J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology* 18, núm. 2 (2003), pp. 138-155.

55. Ferris y Hochwarter, "Organizational Politics".

56. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewe y G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology* (mayo de 2003), pp. 1009-1035; y C. C. Rosen, P. E. Levy y R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 211-230.

57. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar y J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations* (febrero de 1996), pp. 233-266; y E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2002), pp. 571-591.

58. S. Aryee, Z. Chen y P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (mayo de 2004), pp. 1-14; y K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson y W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model." *Human Relations* 52, núm. 3 (1999), pp. 383-416.

59. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris y S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* (junio de 2002), pp. 1189-1207; y M. C. Andrews, L. A. Witt y K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior* (abril de 2003), pp. 357-369.

60. O. J. Labedo, "Perceptions of Organisational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review* 55, núm. 2 (2006), pp. 255-281.

61. Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model", p. 389.

62. *Ibid*., p. 409.

63. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology* 96 (2011), pp. 633-642.

64. B. E. Ashforth y R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations* (julio de 1990), pp. 621-648.

65. M. Valle y P. L. Perrewe, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations* (marzo de 2000), pp. 359-386.

66. M. R. Leary y R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin* (enero de 1990), pp. 34-47.

67. Véase, por ejemplo, W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management* (junio de 1988), pp. 321-338; M. C. Bolino y W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), pp. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson y V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2004), pp. 627-640; y M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109.

68. M. Snyder y J. Copeland, "Self-monitoring Processes in Organizational Settings", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), p. 11; Bolino y Turnley, "More Than One Way to Make an Impression"; y W. H. Turnley y M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology* (abril 2001), pp. 351-360.

69. Leary y Kowalski, "Impression Management", p. 40.

70. J. Ham y R. Vonk, "Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation." *Journal of Experimental Social Psychology* 47, núm. 2 (2011), pp. 466-471; y W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben y J. R. B. Paul, "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives", *Human Resource Management Review* 20, núm. 4 (2010), pp. 309-316.

71. C. Lebherz, K. Jonas y B. Tomljenovic, "Are We Known by the Company We Keep? Effects of Name Dropping on First Impressions", *Social Influence* 4, núm. 1 (2009), pp. 62-79.

72. J. R. B. Halbesleben, W. M. Bowler, M. C. Bolino y W. H Turnley, "Organizational Concern, Prosocial Values, or

Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Social Psychology 40, núm. 6 (2010), pp. 1450-1489.

73. Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations".

74. Z. I. Barsness, K. A. Diekmann y M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal* 48, núm. 3 (2005), pp. 401-419.

75. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan y R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type?" *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2002), pp. 1200-1208.

76. C. K. Stevens y A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 587-606; L. A. McFarland, A. M. Ryan y S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 641-661; C. A. Higgins y T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004), pp. 622-632; y W. C. Tsai, C. C. Chen y S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 108- 125.

77. D. C. Gilmore y G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management* 15, núm. 4 (1989), pp. 557-564

78. Stevens y Kristof, "Making the Right Impression."

79. C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.

80. *Ibid.*

81. K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.

82. J. D. Westphal y I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007), pp. 267-288.

83. Véase T. Romm y A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison", *International Journal of Value Based Management* 1 (1988), pp. 97-113; y E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations* (noviembre de 2001), pp. 1483-1518.

84. J. L. T. Leong, M. H. Bond y P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies", *International Journal of Cross Cultural Management* (mayo de 2006), pp. 101-120.

85. Y. Miyamoto y B. Wilken, "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Other People Fosters Analytic Perception in the United States but Not in Japan", *Psychological Science* 21, núm. 11 (2010), pp. 1616-1622.

86. E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics", p. 1512.

87. *Ibid.*, p. 1510.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *conflicto*.

2 Establecer las diferencias entre las siguientes perspectivas de los conflictos: tradicional, interaccionista y del manejo de conflictos.

3 Explicar el proceso del conflicto.

4 Definir *negociación*.

5 Comparar la negociación distributiva con la integradora.

6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

8 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

NO HAY CONFLICTOS EN LA OFICINA POSTAL . . . ¿ESO ES BUENO?

¿Recuerda alguna huelga de los trabajadores del servicio postal estadounidense (USPS)? Probablemente no, porque la última ocurrió hace más de 40 años, en 1970. El liderazgo del USPS y los sindicatos que representan a sus trabajadores se enorgullecen de su cooperación. En marzo de 2011, el USPS llegó a un acuerdo con el American Postal Workers Union (APWU), el cual:

- Otorga un aumento anual de 3.5 por ciento a los empleados del APWU.
- Incluye siete ajustes salariales por incrementos en el costo de la vida.
- Extiende la cláusula en el contrato referente a no despedir personal.

El sindicato y la administración están satisfechos con el contrato. "El sindicato y la administración llegaron a un acuerdo que consiste en una propuesta donde todos ganan", afirma el presidente del APWU, Cliff Guffey. El administrador general de Correos, Patrick R. Donahoe, también elogió el acuerdo: "Al trabajar juntos, hemos creado un nuevo contrato que beneficia a nuestros clientes, a nuestros trabajadores y al futuro del servicio postal".

Cuando las dos partes cooperan y exhiben pocas señales de conflicto, esto suele ser un indicador de una relación saludable, ¿no es así? Pues muchos expertos creen que no, incluyendo al hombre que fue asignado para hacer una revisión al USPS, Phillip Herr, de la Government Accountability Office (GAO).

Según estos expertos, el problema consiste en que el modelo de negocios para el USPS es muy defectuoso. El servicio postal pierde miles de millones de dólares por cada año de operación. Ha recibido préstamos por $12,000 millones de la Tesorería estadounidense y está a punto de incumplir con un pago de $5,500 millones para cubrir los costos de salud de los futuros jubilados. Actualmente está solicitando al Congreso estadounidense que lo exonere de los pagos de su deuda. (En 2006, el Congreso liberó al USPS de un pago de pensiones por $27,000 millones, trasladando la deuda a los contribuyentes estadounidenses). ¿Por qué el servicio postal pierde tanto dinero aun con subsidios tan elevados?

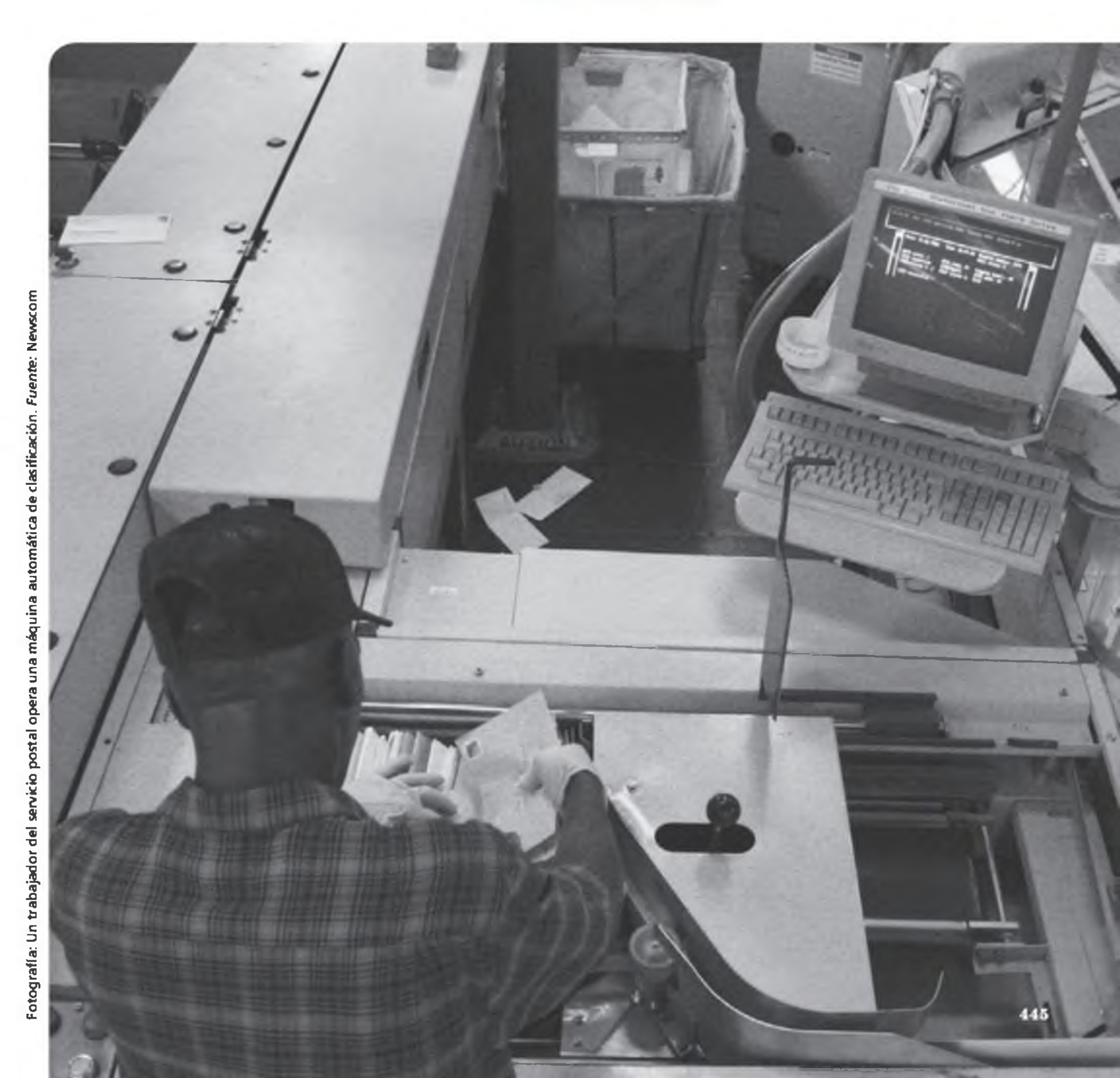
Una razón fundamental es el volumen. Con el crecimiento de las comunicaciones por correo electrónico, el volumen del correo ha disminuido, y mucho. Cayó 20 por ciento de 2006 a 2010, y casi todos esperan que la tendencia a la baja continúe, si no es que se acelera. De manera anticipada, muchas otras naciones han privatizado sus servicios de correo, permitiendo una adaptación más rápida. El sistema postal sueco, que fue privatizado, da a los receptores del correo la opción de recibir su correspondencia por medio de copias escaneadas, conserva un archivo digital del correo con siete años de antigüedad, y recientemente introdujo una aplicación que permite a los usuarios convertir las fotografías de su teléfono celular en tarjetas postales. El USPS continúa cobrando las mismas tarifas por onza para entrega en cualquier parte, ya sea que la correspondencia se dirija a un domicilio en la misma calle o que deba entregarse en mula de carga en las profundidades del Gran Cañón. La mayoría de los ingresos del USPS provienen del correo basura que, desde luego, la mayoría de las personas no desean recibir.

14

Conflicto y negociación

Que nunca negociemos por miedo.
Pero que nunca tengamos miedo de negociar.

—John F. Kennedy



Fotografía: Un trabajador del servicio postal opera una máquina automática de clasificación. *Fuente:* Newscom

Por último, el USPS no es especialmente competitivo ante Federal Express (FedEx) y United Parcel Service (UPS), sus rivales en el lucrativo negocio de mensajería inmediata y terrestre. Aunque el USPS es mucho más grande —cuenta con 571,566 trabajadores de tiempo completo, lo que lo convierte en el empleador más grande de Estados Unidos, después de Walmart—, FedEx y UPS poseen 84 por ciento del mercado de mensajería inmediata y terrestre. ¿Por qué el USPS no es competitivo? Más de 80 por ciento de su presupuesto se utiliza para pagar los salarios y las prestaciones de los trabajadores, a diferencia de 43 por ciento de FedEx y 61 por ciento de UPS.

A decir verdad, el USPS se desempeña bien en distintos ámbitos, ya que tiene muchos empleados dedicados, y sus líderes siguen hablando del cambio. Sin embargo, no es fácil hacer modificaciones, y los cambios casi siempre tienen consecuencias importantes. Mientras tanto, el servicio postal continúa sobre el camino que ofrece la menor resistencia. Según un experto: "Muy pronto se va a convertir en un servicio gubernamental [de correo basura]. ¿Tiene algún sentido?".

Fuentes: D. Leonard, "The End of Mail", *Bloomberg Businessweek* (30 de mayo de 2011), pp. 60-65; G. Easterbrook, "The Post Office—Return to Sender", *Reuters* (1 de junio de 2011), descargado el 30 de junio de 2011, de http://blogs.reuters.com/; y E. O'Keefe, "Postal Union Contract Ratified", *Washington Post* (12 de mayo de 2011), descargado el 10 de julio de 2011, de www.washingtonpost.com/.

Como se observa en el ejemplo del USPS, tanto la presencia como la ausencia de conflictos y negociaciones suelen ser procesos interpersonales complejos y polémicos. Aunque por lo general se considera al conflicto como un asunto negativo y a la negociación como uno positivo, ambos pueden tener resultados perjudiciales y benéficos, y lo que consideramos positivo o negativo a menudo depende de nuestro punto de vista. Veamos cómo maneja usted los conflictos. Resuelva la siguiente autoevaluación.



¿Cuál es mi estilo preferido para manejar conflictos?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C5 (What's My Preferred Conflict-Handling Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. Según su calificación más alta, ¿cuál es su estilo principal para manejar conflictos?
2. ¿Piensa que su estilo varía, dependiendo de la situación?
3. ¿Le gustaría cambiar algunos aspectos de su estilo de manejo de conflictos?

Definición de conflicto

1 Definir *conflicto.*

Las definiciones de *conflicto*[1] abundan, pero la mayoría de ellas incluyen la idea de que el conflicto es una percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces hay consenso de que este no existe. Asimismo, para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción.

Entonces, un **conflicto** se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa.[2] Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una in-

teracción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. Por último, la definición es lo suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo.

Transiciones en el concepto de conflicto

2 Establecer las diferencias entre las siguientes perspectivas de los conflictos: tradicional, interaccionista y del manejo de conflictos.

Aquí cabe decir que ha habido discusiones en relación con el papel que desempeña el conflicto en los grupos y las organizaciones. Una escuela de pensamiento plantea que debe evitarse el conflicto, ya que indica un mal funcionamiento dentro del grupo. Esta es la perspectiva *tradicional*. Otra corriente de pensamiento propone que el conflicto no solo puede ser una fuerza positiva dentro de un grupo, sino que cierto grado de conflicto es absolutamente necesario para el que un grupo tenga un desempeño eficaz. Esta es la teoría *interaccionista*. Por último, investigaciones recientes plantean que, en lugar de fomentar los conflictos "buenos" o desalentar los conflictos "malos", es más importante resolver de forma productiva los conflictos que ocurren de manera natural. A esta corriente se le conoce como la perspectiva del *manejo del conflicto*. Ahora se revisará con detalle cada teoría.

Perspectiva tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era dañino y que debía evitarse. El conflicto se consideraba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad*, los cuales reforzaban su connotación negativa. La **perspectiva tradicional del conflicto** era coherente con las actitudes relacionadas con la conducta grupal que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto se consideraba como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores.

Es verdad que la idea de que todos los conflictos son malos ofrece un enfoque simplista para analizar el comportamiento de las personas que participan en ellos. Desde este punto de vista, solo se necesita dirigir la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal, para así mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Esta perspectiva del conflicto perdió adeptos durante mucho tiempo, cuando los investigadores se dieron cuenta de que era inevitable cierto grado de conflicto.

Perspectiva interaccionista del conflicto

La **perspectiva interaccionista del conflicto** promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación.[9] La principal contribución de esta teoría es que reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los **conflictos funcionales** apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. El conflicto

conflicto *Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa.*

perspectiva tradicional del conflicto *Creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse.*

perspectiva interaccionista del conflicto *Creencia de que el conflicto no solo es una fuerza positiva dentro de un grupo, sino que también es absolutamente necesario para que el grupo tenga un desempeño eficaz.*

conflicto funcional *Aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.*

que daña el desempeño del grupo es un **conflicto disfuncional** o destructivo. ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto funcional y uno disfuncional? Las evidencias indican que es necesario analizar el *tipo* de conflicto, es decir, si se vincula con una tarea, una relación o un proceso.[4]

El **conflicto de tarea** se relaciona con el contenido y las metas del trabajo. El **conflicto de relación** se centra en las relaciones interpersonales, y el **conflicto de proceso** tiene que ver con la forma en que se realiza el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales.[5] ¿Por qué? Parece que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Por desgracia, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos entre los miembros del personal; una encuesta indicó que esta tarea consume 18 por ciento de su tiempo.[6]

En contraste, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado pueden ser funcionales, pero solo en casos muy específicos. Revisiones recientes han revelado que los conflictos de tarea suelen ser tan dañinos como los conflictos de relación.[7] Para que el conflicto sea productivo, debe mantenerse bajo ciertos límites. Por ejemplo, un estudio realizado en China encontró que los niveles moderados de conflicto de tarea en la etapa de desarrollo temprano podían aumentar la creatividad grupal, pero que los altos niveles de conflicto de tarea reducían el desempeño del equipo; además, los conflictos de tarea no estaban relacionados con el desempeño, una vez que el grupo se encontraba en sus últimas etapas de desarrollo.[8] Las discusiones intensas sobre la división de las tareas se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para concluirla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos contradictorios. Los conflictos de tarea con niveles de bajo a moderado estimulan el análisis de las ideas, lo que significa que se relacionan de forma positiva con la creatividad y la innovación, pero que no están relacionados con el desempeño de tareas rutinarias. Los grupos que realizan tareas rutinarias que no requieren de creatividad, no obtienen beneficios del conflicto de tarea. Además, si el grupo ya analiza las ideas sin confrontaciones, el hecho de añadir conflicto no lo ayudará a generar más ideas. El conflicto de tarea también está relacionado con esos resultados positivos, solo cuando todos los miembros comparten las mismas metas y tienen los mismos niveles elevados de confianza.[9] En otras palabras, esos conflictos de tarea están relacionados con un mejor desempeño solo cuando todos los miembros creen que el equipo es un ámbito seguro para correr riesgos y que los miembros no rechazarán o degradarán de forma deliberada a las personas que hablan sin temor.[10]



Con frecuencia el conflicto de tarea es funcional, pero uno de sus riesgos es que puede escalar y convertirse en una batalla de voluntades. Por ejemplo, como inversionista de Target Corporation, William Ackman trató durante muchos años, sin éxito, de convencer al detallista de cambiar su estrategia de negocios para mejorar su desempeño y aumentar las ganancias de los accionistas. Ackman trató de incluir nuevos miembros en el consejo con votos representativos. Pidió a los accionistas que eligieran a candidatos que aportaran nuevas ideas al consejo de Target, al que acusó de demorar mucho en tomar decisiones trascendentales. Después de una larga batalla en la que Target gastó millones de dólares para defenderse, los accionistas votaron para conservar a los mismos miembros del consejo. Aquí se observa a Ackman en una reunión con los medios de comunicación, después de perder la batalla de representatividad en la que sus candidatos recibieron menos del 20 por ciento de los votos.

Fuente: Allen Fredrickson / Reuters /Landov Media.

Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto

Los investigadores, incluyendo a los grandes defensores de la perspectiva interaccionista, han comenzado a reconocer que existen algunos problemas al fomentar los conflictos.[11] Como se verá, existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta benéfico. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos parecen haber terminado. Es difícil que las personas definan sus sentimientos en categorías de desacuerdos "de tareas" o "de relación", de manera que es común que los conflictos de tarea se conviertan en conflictos de relación.[12] Un estudio realizado en Taiwán e Indonesia descubrió que cuando existen grandes conflictos de relación, el incremento de los conflictos de tarea se relaciona de manera consistente con niveles más bajos de desempeño y satisfacción de los miembros del equipo.[13] Los conflictos generan estrés, y esto puede ocasionar que las personas tengan una mente más cerrada y sean más desafiantes.[14] Los estudios de laboratorio sobre el conflicto no toman en cuenta la disminución de la confianza y de la cooperación que ocurre incluso en los conflictos de relación. Los estudios de largo plazo indican que todos los conflictos reducen la confianza, el respeto y la cohesión en los grupos, lo cual, a la vez, disminuye la viabilidad de estos a largo plazo.[15]

A la luz de tales hallazgos, los investigadores han comenzado a enfocarse más en explorar todo el contexto en el que ocurren los conflictos, antes y después de que se presente la etapa conductual del conflicto. Un cuerpo creciente de investigaciones, que se revisará más adelante, sugiere que es posible minimizar los efectos negativos de los conflictos al concentrarse en preparar a los individuos para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta. Los investigadores interesados en los conflictos transculturales también han alentado a los individuos a que reconozcan los impedimentos para alcanzar un acuerdo, como el apego emocional oculto hacia un curso de acción en particular y las identidades sociales que colocan a las personas en diferentes "lados" de un problema, con base en variables nacionales o culturales. La resolución de los conflictos transculturales inicia al reconocer esas preocupaciones emocionales basadas en la identidad, y al crear vínculos entre las partes mediante intereses en común.[16]

En resumen, la perspectiva tradicional estaba limitada al suponer que todos los conflictos debían eliminarse. La idea interaccionista de que el conflicto puede estimular una discusión activa sin provocar emociones negativas y destructivas es incompleta. La perspectiva del manejo del conflicto reconoce que este tal vez sea inevitable en la mayoría de las organizaciones, y se enfoca más en la resolución productiva de los conflictos. El péndulo de la investigación ha oscilado de la eliminación del conflicto y su control para mantenerlo dentro de niveles reducidos, hasta la postura actual de encontrar métodos constructivos para resolver los conflictos de forma productiva y reducir tanto como sea posible sus influencias destructivas.

El proceso del conflicto

3 Explicar el proceso del conflicto.

El **proceso del conflicto** tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 14-1 se presenta el diagrama de este proceso.

conflicto disfuncional *Aquel que dificulta el desempeño del grupo.*

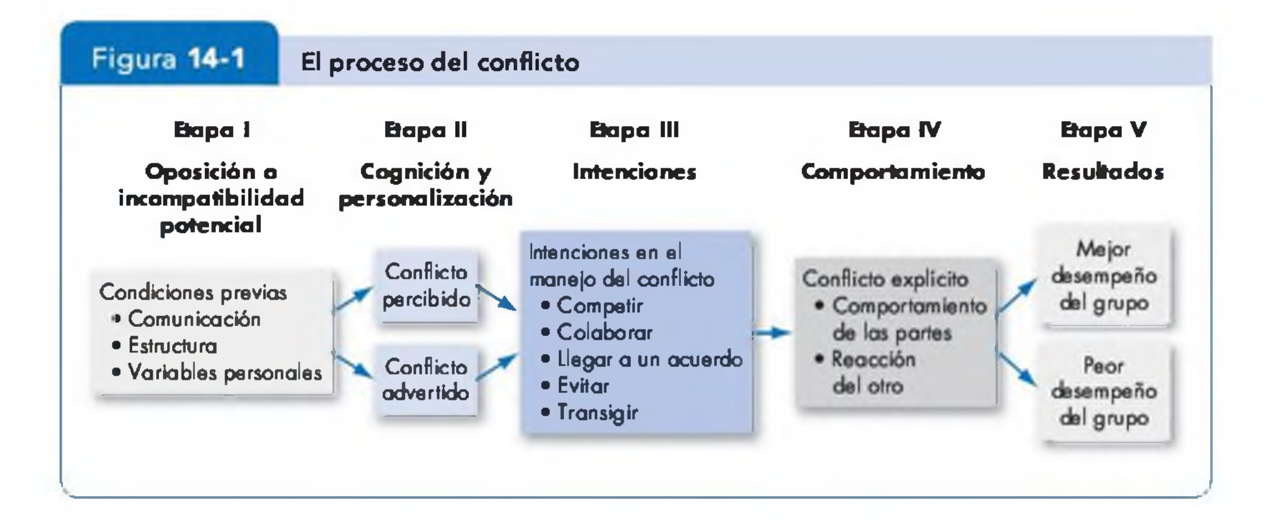
conflicto de tarea *Conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo.*

conflicto de relación *Conflicto basado en las relaciones interpersonales.*

conflicto de proceso *Conflicto sobre cómo se debe realizar el trabajo.*

proceso de conflicto *Un proceso que tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.*

Figura 14-1 El proceso del conflicto



Etapa 1: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones *no necesariamente* conducen al conflicto de manera directa, pero para que este surja, es necesaria la aparición de una de ellas. En aras de la sencillez, dichas condiciones (que también se consideran causas o fuentes del conflicto) se agrupan en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su gerente, Harry, era un excelente jefe. Luego, Harry fue ascendido y Chuck ocupó su lugar. Seis meses después, Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. "Harry y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no es así. Él me dice algo y yo lo hago, pero luego me reprocha que lo hice mal. Pienso que quiere una cosa, pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa un día sin que me grite por algo. Hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse, y ¡Chuck no es una de ellas!".

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede ser una fuente de conflicto.[17] Representan las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Recuerde los comentarios que se hicieron sobre la comunicación en el capítulo 11.

Una revisión de las investigaciones sugiere que las distintas connotaciones de las palabras, el uso de jerga, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y potenciales condiciones antecedentes de los conflictos. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o *demasiada* comunicación. Al parecer, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, después del cual es posible comunicarse en exceso, con el resultante incremento en el potencial para el conflicto.

Estructura Charlotee y Mercedes trabajan en Portland Furniture Mart, un detallista importante de mobiliario que ofrece descuentos. Charlotee es vendedora de piso y Mercedes es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se conocen desde hace varios años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra, sus hijas mayores asisten a la misma escuela y son grandes amigas. En realidad, si Charlotte y Mercedes tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero en la situación actual se pelean constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y lo hace bien. La mayor parte de sus ventas son a

crédito, y como el trabajo de Mercedes consiste en asegurarse de que la compañía minimice las pérdidas por incumplimiento en el pago de créditos, con frecuencia rechaza la solicitud de algún cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay ninguna rencilla personal entre ellas; es solo que los requerimientos de sus puestos las colocan en conflicto.

Los conflictos entre Charlotte y Mercedes son de naturaleza estructural. En este contexto, el término *estructural* incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad con las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos.

El tamaño y la especialización pueden estimular el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que surja un conflicto. Se ha visto que la antigüedad en un cargo y el conflicto tienen una relación inversa; el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada.

Cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de las responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo por controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen objetivos distintos, algunos de los cuales son inherentemente opuestos —como las ventas y el crédito, en Portland Furniture Mart—, hay más oportunidades para el conflicto. Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.

Variables personales ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le disgustó? Tal vez usted estaba en desacuerdo con la mayoría de las opiniones que ese individuo expresaba, y hasta las características más insignificantes —el tono de su voz, su sonrisita y personalidad— le molestaban. Todos hemos conocido gente así. Cuando se tiene que trabajar con tales individuos, aumenta el potencial de un conflicto.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflicto corresponde a las variables personales, que incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto: algunas personas tienden a involucrarse en más conflictos. De manera específica, los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos.[18] Las emociones también ocasionan conflictos. Por ejemplo, una empleada que llega a trabajar irritada porque tuvo un difícil trayecto hacia el trabajo podría llevar ese enojo a su reunión de las 9 a.m. ¿Cuál es el problema? Su ira podría molestar a sus colegas y generar una reunión llena de tensiones.[19]

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la etapa I afectan negativamente algo que es importante para una de las partes, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un **conflicto percibido**, no significa que esté personalizado. En otras palabras, "*A* podría estar consciente de que *B* y *A* tienen un grave desacuerdo... pero esto no provoca que *A* esté tenso o ansioso, y es probable que no

conflicto percibido *Conciencia de una o más de las partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.*



Fuente: Basado en "Intergenerational Conflict in the Workplace", *SHRM News* (29 de abril de 2011).

afecte en lo absoluto el afecto de *A* hacia *B*".[20] Es en el nivel de **conflicto advertido**, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas: en primer lugar, la etapa II es importante porque durante esta tienden a definirse los aspectos del conflicto, es decir, las partes deciden de qué se trata el conflicto.[21] Si yo defino nuestro desacuerdo sobre el salario como una situación de suma cero (es decir, si usted obtiene el aumento que desea, habrá esa cantidad menos para mí), estaré mucho menos dispuesto a llegar a un acuerdo que si considero el conflicto como una situación de ganar-ganar (es decir, el dinero del fondo salarial podría incrementarse, de modo que los dos obtengamos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque suele indicar el conjunto de arreglos posibles.

En segundo lugar, las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones.[22] Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los problemas, reducen la confianza y permiten interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.[23] En contraste, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación, y a desarrollar soluciones más innovadoras.[24]

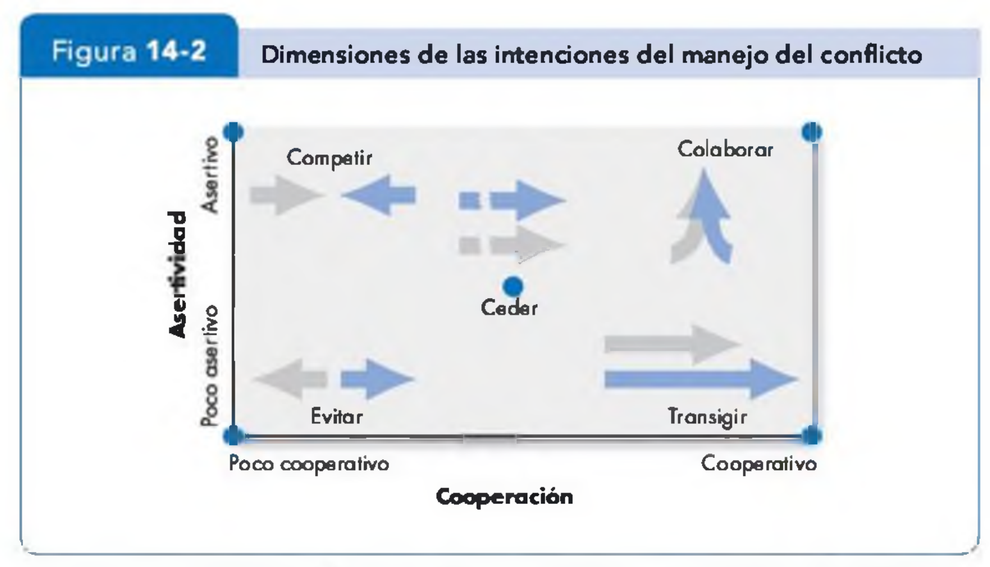
Etapa III: Intenciones

Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma.[25]

Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que este no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

La figura 14-2 representa el esfuerzo de un autor por identificar las principales intenciones en el manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones —la *cooperación* (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra) y la *asertividad* (el grado en que una de las partes intenta satisfacer

Figura 14-2 Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto



Fuente: Figura tomada de "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" de K. Thomas, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. Vol. 3 de M. D. Dunnette y L. M. Hough, p. 668 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992). Utilizado con autorización.

sus propios intereses)—, es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto: *competir* (asertividad y escasa cooperación), *colaborar* (asertividad y cooperación), *evitar* (escasa asertividad y escasa cooperación), *ceder* (escasa asertividad y cooperación), y *transigir* (punto medio entre la asertividad y la cooperación).[26]

Competir Una persona **compite** cuando busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, un individuo compite cuando hace una apuesta que solo una persona puede ganar.

Colaborar Cuando las partes en conflicto desean satisfacer por completo los intereses de cada una, existe cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos. Al **colaborar**, las partes intentan resolver un problema aclarando las diferencias en vez de ceder a otros puntos de vista. Cuando alguien trata de encontrar una solución de ganar-ganar, que permita lograr plenamente las metas de todas las partes, está colaborando.

Evitar Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de **evitar** incluyen el intento de ignorar el conflicto y eludir a aquellos con quienes no se está de acuerdo.

Ceder Cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, podría estar dispuesta a colocar los intereses de este por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación. A esta intención se le conoce como **ceder**. Apoyar la opinión de otra persona, a pesar de tener reservas al respecto, sería un ejemplo de ceder.

conflicto advertido *Involucramiento emocional en un conflicto, que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.*

intenciones *Decisiones de actuar de cierta forma.*

competir *Deseo de satisfacer los propios intereses, sin importar qué efectos tenga en la otra parte del conflicto.*

colaborar *Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.*

evitar *Deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.*

ceder *Disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los propios.*

Transigir Al **transigir**, no hay un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. Entonces, la característica distintiva de la transigencia es que cada parte pretende ceder algo.

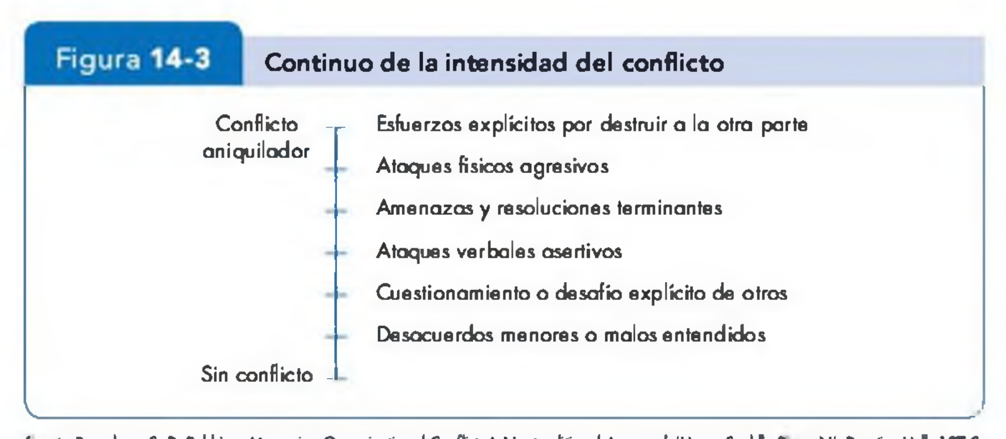
Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar si las partes son capaces de adoptar el punto de vista del otro o de responder emocionalmente al comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas muestran preferencias con respecto a las cinco intenciones del manejo de conflictos mencionadas.[27] Es posible predecir con bastante exactitud las intenciones de un individuo a partir de una combinación de las características intelectuales y de personalidad.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, tienden a centrarse en la etapa IV porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Como resultado de los errores o las actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos manifiestos se desvían de las intenciones originales.[28]

Es útil pensar en la etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me exige algo, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. En la figura 14-3 se presenta una manera de visualizar el comportamiento en los conflictos. Todos los conflictos ocurren a lo largo de este continuo. En el extremo inferior del continuo se encuentran los conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas, como ocurre cuando un estudiante cuestiona algún comentario que el profesor acaba de expresar. La intensidad del conflicto escala a medida que asciende a lo largo del continuo, hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que los golpes, los motines y las guerras caen en este rango superior. Los conflictos que alcanzan los rangos superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Los conflictos funcionales suelen estar confinados al rango inferior del continuo.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado leve y necesita fortalecerse? Esto lleva a las técnicas de **administración de los conflictos**. La figura 14-4 lista las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto. Varias de las técnicas de resolución se describieron antes como intenciones de manejo del conflicto. Desde luego, esto no debe sorprender. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos equiparables.



Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97; y F. Glasl, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G. B. J. Bomers y R. Peterson (eds)., *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

Figura 14-4 Técnicas para la administración de conflictos

Técnicas de resolución de conflictos	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
Metas supraordenadas	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Expansión de recursos	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso (por ejemplo, dinero, ascensos, oportunidades, espacio para oficinas), la expansión de un recurso puede crear una solución de ganar-ganar.
Evitación	Alejarse del conflicto o eliminarlo.
Suavizar	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Transigir	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
Mandato de la autoridad	La gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes implicadas.
Alteración de la variable humana	Uso de técnicas de cambio conductual, como la capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de modificar las actitudes y los comportamientos que causan el conflicto.
Alteración de las variables estructurales	Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación, y otras medidas similares.
Técnicas de estimulación de conflictos	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Introducción de personas externas	Agregar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos difieren de los que sustentan los miembros actuales.
Reestructuración de la organización	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para alterar la situación actual.
Designar a un abogado del diablo	Designar a un crítico que, de manera intencional, argumente en contra de la mayoría de las posturas del grupo.

Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59-89.

Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo demuestra el modelo (véase la figura 14-1), estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Resultados funcionales ¿De qué manera puede actuar un conflicto como una fuerza para mejorar el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión explícita o violenta sea funcional. Pero es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto aumentan la eficacia de un grupo. Primero consideraremos algunos ejemplos y luego revisaremos las evidencias de las investigaciones. Observe que todos los ejemplos se enfocan en conflictos sobre la tarea y el proceso, sin incluir los conflictos de relaciones.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos de vista se tomen en cuenta, en especial aquellos que son poco comunes o de una minoría.[29] El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones automáticas que

ceder *Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a renunciar a algo.*

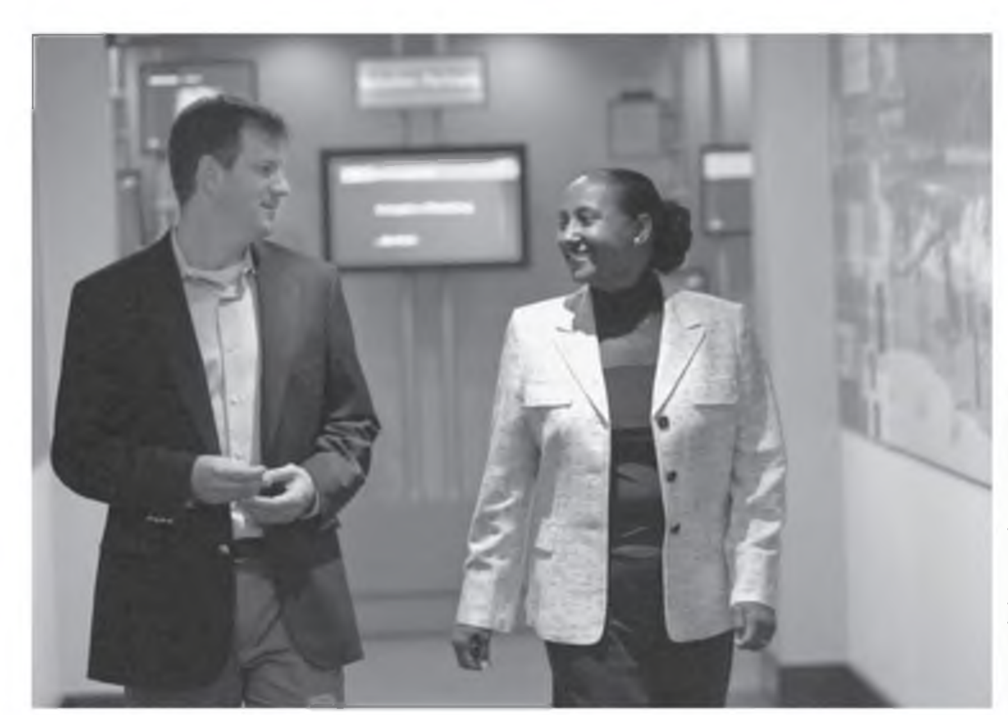
administración del conflicto *Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.*

podrían estar basadas en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes o en otras deficiencias. El conflicto desafía al statu quo, por lo que fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Una discusión abierta, enfocada en metas de orden superior, aumenta la probabilidad de este tipo de resultados funcionales. Los grupos que están polarizados en extremo no manejan sus desacuerdos de manera eficaz y tienden a aceptar soluciones que distan de ser las óptimas, o bien, evitan por completo la toma de decisiones en lugar de resolver el conflicto.[30]

Estudios realizados en diversos campos confirman la funcionalidad de una discusión activa. Considere los siguientes descubrimientos. Los grupos cuyos miembros tienen diferentes intereses tienden a generar soluciones de mayor calidad ante una variedad de problemas, en comparación con los grupos homogéneos.[31] Los miembros de equipos con mayores diferencias en los estilos y las experiencias laborales también tienden a compartir más información entre sí.[32]

Estas observaciones permiten pronosticar que las organizaciones obtendrán beneficios al incrementar la diversidad cultural de la fuerza laboral, y eso es lo que indican las evidencias en la mayoría de las condiciones. La heterogeneidad entre los miembros del grupo y la organización incrementa la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el cambio al aumentar la flexibilidad de los integrantes.[33] Unos investigadores compararon grupos de toma de decisiones compuestos solo por individuos caucásicos con grupos que también incluían miembros de grupos étnicos asiáticos, hispanos y afroestadounidenses. Los grupos con diversidad étnica produjeron ideas más eficaces y factibles, y las ideas únicas que generaron tendían a ser de mejor calidad que las producidas por los grupos donde todos eran caucásicos.

Resultados disfuncionales Por lo general, son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo o de una organización: la oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo. Un conjunto abundante de literatura documenta la forma en que los conflictos disfuncionales reducen la eficacia de un grupo.[34] Entre las consecuencias más indeseables se encuentran una mala comunicación, la reducción de la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre los miembros. Parece que todas las formas de conflicto (incluyendo las variedades funcio-



IBM se beneficia de la diversidad de sus empleados, los cuales se involucran en un conflicto funcional que mejora el desempeño de la compañía. En IBM, la diversidad estimula la innovación. El desarrollo del potencial de su fuerza laboral diversa es una de las prioridades para el éxito competitivo de IBM. Para que florezca la innovación, la compañía necesita individuos con diferentes experiencias, perspectivas, habilidades, ideas, intereses, información y pensamiento. IBM se basa en la tensión creativa y en ideas antagónicas que aumentan la creatividad, mejoran la calidad de las decisiones y facilitan el cambio. Los empleados de IBM que se observan en la fotografía amplían sus experiencias y perspectivas de la diversidad al realizar tareas en mercados emergentes extranjeros.

Fuente: Chris Seward/MCT/Newscom.

nales) reducen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo.[35] Cuando las discusiones activas se convierten en conflictos abiertos entre los miembros, la información que comparten entre ellos se reduce de manera significativa.[36] En una situación extrema, el conflicto podría paralizar el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Se dijo que la diversidad suele mejorar el desempeño grupal y la toma de decisiones. Sin embargo, si surgen diferencias de opinión por aspectos demográficos, resultan conflictos dañinos y se reduce la información compartida.[37] Por ejemplo, si surgen diferencias de opinión en un equipo diverso con respecto al género, de manera que todos los hombres tienen una opinión y todas las mujeres tienen otra, los miembros del grupo dejarán de escucharse unos a otros; caerán en un favoritismo del endogrupo y no tomarán en cuenta el punto de vista de la otra parte. En una situación como esta, los gerentes necesitan poner especial atención a estos aspectos erróneos y destacar las metas compartidas del grupo.

La desaparición de una organización como resultado del conflicto excesivo no es tan inusual como parece. Uno de los despachos de abogados más conocidos de Nueva York, Shea & Gould, cerró tan solo porque los 80 socios no podían llevarse bien.[38] Como dijo un consultor especialista en derecho familiar: "Esta era una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre sus socios, que eran básicamente irreconciliables". Ese mismo consultor también dijo a los socios en su última reunión: "Ustedes no tienen un problema económico. Tienen un problema de personalidad. ¡Todos se odian!".

Manejo del conflicto funcional Si los gerentes reconocen que en algunas situaciones los conflictos resultan benéficos, ¿qué pueden hacer para manejar los conflictos de forma adecuada en sus organizaciones? Revisaremos algunos métodos que las organizaciones están utilizando para alentar a su personal a que desafíe al sistema y desarrolle ideas nuevas.

Una de las claves para minimizar los conflictos contraproducentes consiste en reconocer las situaciones en que realmente existe un desacuerdo. Muchos conflictos aparentes se deben a que las personas utilizan un lenguaje diferente para referirse al mismo curso de acción en general. Por ejemplo, un empleado de marketing podría enfocarse en los "problemas de distribución", mientras que uno de operaciones hablará sobre la "administración de la cadena de suministro" para describir esencialmente el mismo problema. La administración exitosa de los conflictos reconoce estos enfoques diferentes y trata de resolverlos al fomentar una discusión franca y abierta, enfocada en los intereses y no en los problemas (se hablará más al respecto cuando se comparen los estilos de negociación distributivo e integrador). Otro método consiste en permitir a los grupos adversarios que elijan las partes de la solución que son más importantes para ellos, para que luego se concentren en la manera en que cada uno puede satisfacer sus principales necesidades. Ninguno obtendrá exactamente lo que desea, pero ambos conseguirán las partes más importantes de su agenda.[39]

Los grupos que resuelven los conflictos con éxito discuten las diferencias de opinión de forma abierta y están preparados para manejar los conflictos cuando estos surjan.[40] Los conflictos más destructivos son los que nunca se enfrentan de manera directa. Una discusión abierta permite que exista una percepción compartida del problema, y también ayuda a que los grupos trabajen hacia una solución que sea aceptable para ambos. Es necesario que los gerentes hagan énfasis en los intereses comunes al resolver los conflictos, para que los grupos que tienen diferencias no se aferren demasiado a sus puntos de vista ni comiencen a considerar los conflictos a nivel personal. Los grupos con un estilo de conflicto cooperativo, que tienen una fuerte identificación subyacente con las metas generales del grupo, son más eficaces que los que tienen un estilo competitivo.[41]

Las diferencias que existen entre los países con respecto a las estrategias que utilizan para resolver los conflictos podrían estar basadas en las tendencias y los motivos colectivistas.[42] Las culturas colectivistas consideran que las personas están implicadas profundamente en situaciones sociales, mientras que las culturas individualistas las perciben de una forma autónoma. Como resultado, es más probable que los grupos colectivistas busquen preservar las relaciones y fomentar el bienestar del grupo como un todo. Buscarán evitar la expresión directa de los conflictos, y

preferirán métodos indirectos para resolver las diferencias de opinión. También es probable que los colectivistas se interesen más en demostrar las preocupaciones y en trabajar con terceros para resolver las disputas, mientras que los individualistas tienden a confrontar las diferencias de opinión de forma directa y abierta.

Algunas investigaciones respaldan esta teoría. A diferencia de los negociadores japoneses colectivistas, los estadounidenses, quienes son más individualistas, tienden a considerar injustas las ofertas de sus colegas y a rechazarlas. Otro estudio reveló que, mientras que los gerentes estadounidenses prefieren utilizar más prácticas de competencia al enfrentar los conflictos, en China los métodos preferidos para el manejo de conflictos son la evitación y la transigencia.[43] Sin embargo, datos obtenidos a partir de entrevistas sugieren que los equipos de altos ejecutivos en las empresas chinas de alta tecnología prefieren la colaboración por encima de la evitación y la transigencia.[44]

Una vez estudiado el conflicto —su naturaleza, causas y consecuencias— ahora revisaremos la negociación, que con frecuencia resuelve los conflictos.

Negociación

4 Definir *negociación*.

Las negociaciones intervienen en las interacciones de casi todos los miembros de grupos y organizaciones. Entre ellas, hay una modalidad que se destaca: la fuerza laboral tiene que negociar con la administración. Pero hay otras negociaciones que no son tan evidentes: los gerentes negocian con subalternos, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. Y también existen algunas formas sutiles de negociación: un empleado accede a cubrir el puesto de un colega durante unos minutos a cambio de algún favor pasado o futuro. En las organizaciones poco estructuradas de la actualidad, en las que sus miembros deben trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no ejercen autoridad directa y con quienes ni siquiera tienen un jefe en común, las habilidades para negociar se vuelven fundamentales.

Una **negociación** se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos.[45] Aunque acostumbramos pensar en los resultados de una negociación en términos de un solo evento económico, como negociar el precio de un automóvil, cada negociación de las organizaciones también afecta la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos.[46] Dependiendo del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo. Observe que usamos los términos *negociación* y *acuerdo* en forma indistinta. En esta sección se comparan dos estrategias para llegar a acuerdos, se describe un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y de los rasgos de la personalidad en los acuerdos, se exploran las diferencias culturales y de género en las negociaciones, y se estudian brevemente las negociaciones con terceros.

Estrategias para llegar a acuerdos

5 Comparar la negociación distributiva con la integradora.

Existen dos enfoques generales de la negociación: los *acuerdos distributivos* y los *acuerdos integradores*.[47] Como se aprecia en la figura 14-5, estos acuerdos difieren con respecto a su meta y motivación, enfoque, intereses, duración de la relación y la información que se comparte. A continuación definiremos cada uno e ilustraremos sus diferencias.

Acuerdos distributivos Usted ve en Internet un anuncio de la venta de un automóvil usado. Parece que se trata justo de lo que estaba buscando y va a verlo. El vehículo está en buenas condiciones, y usted lo quiere. El dueño le dice el precio, pero usted no quiere pagar tanto. Entonces, los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que utilizan se denomina **acuerdo distributivo**, el cual se caracte-

Figura 14-5 Acuerdos distributivos e integradores

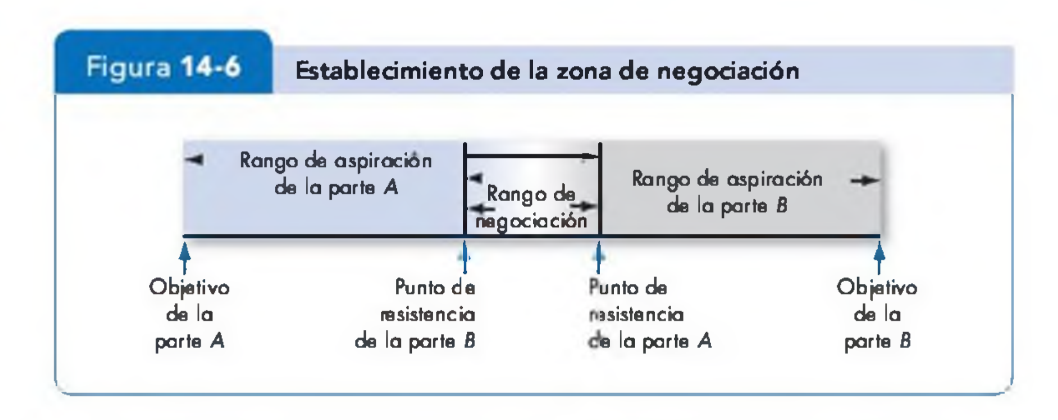
Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-Ganar
Enfoque	Posturas ("En este asunto, no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?")
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información solo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

riza principalmente porque opera en condiciones de suma cero; es decir, cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra, y viceversa. Cada dólar que logre que el vendedor descuente del precio del automóvil, es un dólar que usted ahorra, y cada dólar que el vendedor consiga, será a expensas de usted. Por lo tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál rebanada de un pastel completo. Por **pastel completo** nos referimos a una cantidad determinada de bienes o servicios por repartir. Cuando se establece la cantidad, o las partes creen que está establecida, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sea el de las negociaciones laborales en relación con los salarios. Por lo general, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar.

La esencia de los acuerdos distributivos se presenta en la figura 14-6. Las partes *A* y *B* representan a dos negociadores. Cada uno tiene un objetivo que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un punto de resistencia que marca

Figura 14-6 Establecimiento de la zona de negociación



negociación *Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.*

acuerdo distributivo *Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder.*

pastel completo *Creencia de que solo hay una cantidad establecida de bienes o servicios para repartirse entre las partes.*

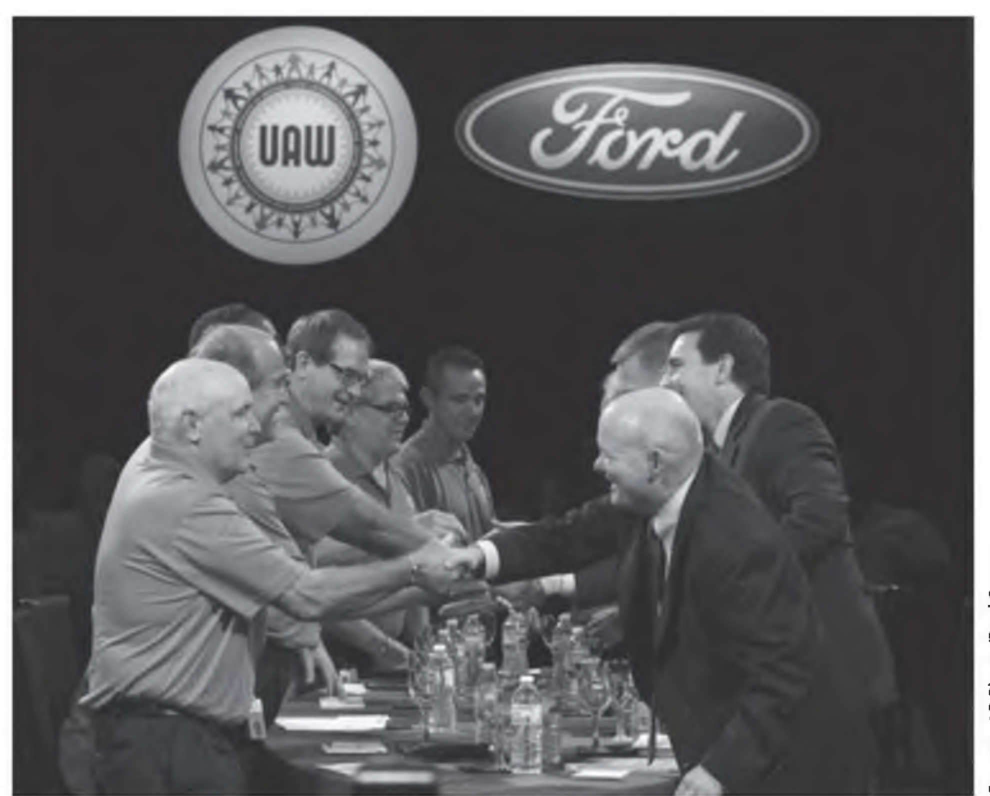
el menor resultado aceptable, es decir, el punto por debajo del cual rompería las negociaciones en lugar de aceptar un acuerdo menos favorable. El área entre estos dos puntos constituye el rango de aspiraciones de cada uno. Mientras haya cierto traslape entre los rangos de aspiración de *A* y *B*, existe un rango de acuerdo en el que se pueden satisfacer las aspiraciones de cada uno.

Las investigaciones han demostrado de manera consistente que, cuando una persona participa en acuerdos distributivos, una de las mejoras tácticas que puede utilizar es plantear la primera oferta, y que esta sea agresiva. El hecho de hacer la primera oferta demuestra poder; es mucho más probable que los individuos con poder hagan las ofertas iniciales, que hablen primero en las reuniones y, por lo tanto, ganen la delantera. Otra razón es el sesgo por anclaje, que se mencionó en el capítulo 6. La gente tiende a apegarse a la información inicial, y una vez establecido el punto de anclaje, este no puede ajustarse en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a quienes las establecen.[48]

Por ejemplo, digamos que usted tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta qué salario inicial desea. Con esto, usted recibe un gran regalo: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debe solicitar el salario más alto que piense que la organización le podría pagar de manera razonable. Pedir un millón de dólares solo serviría para quedar en ridículo; por eso se sugiere solicitar la cifra más elevada que se considere *razonable*. Con demasiada frecuencia cometemos el error de ser demasiado cautos, por temor de asustar al empleador, y pedimos un salario modesto. Desde luego, sí es posible asustar a los empleadores, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales; pero esto no implica que no estén dispuestos a hacer lo que sea necesario para contratar o retener a alguien.[49] Lo que generalmente ocurre es que la gente pide menos de lo que podría obtener.

Otra táctica de acuerdo distributivo consiste en revelar una fecha límite. Por ejemplo, Erin es una gerente de recursos humanos; está negociando el salario con Ron, a quien se buscó tenazmente para lograr contratarlo. Como Ron sabe que la compañía lo necesita, decide ser exigente y pide un salario extraordinario y muchas prestaciones. Erin le dice que la empresa no puede satisfacer su solicitud, y Ron contesta que tendrá que meditar sobre la situación. Preocupada porque la organización podría perder a Ron ante un competidor, Erin dice a Ron que tiene mucha presión de tiempo y que necesita llegar a un acuerdo con él de inmediato, o tendrá que ofrecer el trabajo a otro candidato. ¿Consideraría a Erin una negociadora hábil? Sí, lo es. ¿Por qué? Los negociadores que establecen fechas límite obtienen concesiones de sus contrapartes, al inducirlos a reconsiderar su posición. Y aun cuando los negociadores duros no *piensan* que esta táctica funcione, en realidad los negociadores que fijan fechas límite obtienen mejores resultados.[50]

Acuerdos integradores Jake es una boutique lujosa de Chicago con 5 años de antigüedad, propiedad de Jim Wetzel y Lance Lawson. Al inicio del negocio, Wetzel y Lawson no tenían problemas para movilizar millones de dólares de mercancía de muchos diseñadores prometedores. Establecieron una relación tan buena con ellos, que muchos diseñadores les enviaban lotes sin solicitar un pago por adelantado. Cuando la economía se deprimió en 2008, Jake empezó a tener problemas para vender su inventario, y los diseñadores descubrieron que no podían cobrar por la mercancía que habían enviado a la tienda. A pesar del hecho de que muchos diseñadores estaban dispuestos a trabajar con la tienda en el marco de un plan de pagos retrasados, Wetzel y Lawson dejaron de responder sus llamadas. La diseñadora Doo-Ri Chung expresó así su desilusión: "Uno siente familiaridad con personas que lo apoyaron durante tanto tiempo. Cuando tienen problemas de flujo de efectivo, uno quiere asegurarse de ayudarlas también".[51] La actitud de Chung muestra la promesa de un acuerdo integrador. A diferencia del acuerdo distributivo, el **acuerdo integrador** opera bajo la suposición de que uno o más de los posibles acuerdos puede generar una solución de ganar-ganar. Desde luego, como muestra el ejemplo de Jake y como se enfatizará más adelante, un acuerdo integrador requiere de la participación de las dos partes para que funcione.



Fuente: AP Photo/Paul Sancya.

Los representantes de United Auto Workers (izquierda) y los funcionarios de Ford Motor Company se estrechan la mano durante una conferencia de prensa para el inicio de las negociaciones nacionales en julio de 2011. Tanto la UAW como Ford afirman estar comprometidos y utilizar un acuerdo integrador para encontrar soluciones mutuamente aceptables y llegar a un acuerdo de ganar-ganar, que sirva para aumentar su competitividad frente a otros fabricantes de automóviles en Estados Unidos y el extranjero. Las negociaciones reflejan la historia de 70 años de trabajo conjunto entre la UAW y Ford para compartir información que los ayude a resolver grandes desafíos de negocios.

En términos del comportamiento intraorganizacional, si todo lo demás permanece igual, es preferible un acuerdo integrador a uno distributivo porque el primero forja relaciones de largo plazo. El acuerdo integrador une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de haber logrado una victoria. Por otro lado, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora; tiende a provocar rencores y acentúa las divisiones cuando los individuos tienen que trabajar juntos constantemente. Las investigaciones demuestran que con episodios repetidos de acuerdos, es más probable que una parte "perdedora" que tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación participe de manera cooperativa en negociaciones posteriores. Esto indica una ventaja importante de las negociaciones integradoras: aun cuando usted "gane", quiere que su oponente tenga buenos sentimientos con respecto a la negociación.[52]

Entonces, ¿por qué no hay más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta reside en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, incluyendo participantes que se muestren abiertos a la información y expresen libremente sus preocupaciones, que sean sensibles a las necesidades y la confianza de la otra parte y que estén dispuestos a mantener la flexibilidad.[53] Como estas condiciones pocas veces se presentan en las organizaciones, a nadie sorprende que las negociaciones adopten la dinámica de ganar a cualquier costo.

Existen formas de lograr resultados más integradores. Los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente, ya que se genera un mayor cúmulo de ideas cuando hay más personas en la mesa de negociaciones. Así que trate de negociar en equipo.[54] Otra forma de alcanzar más acuerdos en los que todos ganan consiste en plantear más asuntos. Cuanto mayor sea el número de asuntos que se incluyan en una negociación,

acuerdo integrador *Negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.*

¿Mito o ciencia?

"En las negociaciones transculturales es fundamental comunicarse bien"

Esta afirmación es verdadera.

En ninguna época de la historia de la humanidad ha habido más contacto entre los miembros de diferentes culturas que en la actualidad. Las cadenas de suministro se están convirtiendo en redes multinacionales. Las grandes organizaciones venden sus productos y servicios en muchos países. Los equipos virtuales globales trabajan para lograr que sus organizaciones sean competitivas a nivel mundial. La mayoría de estas relaciones entre proveedores, clientes, gerentes y empleados implican hacer alguna negociación. Solo las empresas locales y pequeñas no necesitan negociar con otras culturas.

Como la negociación es un proceso de comunicación intenso, tal vez usted piense que la globalización exige de una buena comunicación en las negociaciones. Un estudio reciente respalda esa idea, pero también ofrece detalles importantes sobre lo que se necesita para comunicarse bien en las negociaciones transculturales:

Claridad: ¿Cada parte comprendió a la otra?
Sensibilidad: ¿Cada parte respondió con rapidez y sin dificultad?
Comodidad: ¿Cada parte se sintió cómoda y confía en la otra?

Los autores encontraron que las negociaciones transculturales tenían una comunicación de menor calidad con respecto a las tres características, en comparación con las negociaciones dentro de un mismo país. También descubrieron que una comunicación de mejor calidad contribuía al éxito en las negociaciones transculturales, en términos de las ganancias conjuntas que obtenían las partes y de su satisfacción con los acuerdos.

Como la calidad de la comunicación se midió al final de la negociación, este estudio no puede determinar causa y efecto (es posible que los resultados de la negociación provoquen que las partes perciban la comunicación de manera más favorable). Sin embargo, sugiere que las negociaciones transculturales no necesariamente producen menores resultados, siempre y cuando los participantes se comprometan a comunicarse con claridad, con sensibilidad y de modo que la otra parte se sienta cómoda.

Fuente: Basado en L. A. Liu, C. H. Chua y G. K. Stahl, "Quality of Communication Experience: Definition, Measurement, and Implications for Intercultural Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 469–487.

mayores oportunidades habrá de hacer intercambio de favores, ya que las personas tienen distintas preferencias. Esto produce mejores resultados para cada participante que los que se lograrían si cada asunto se negociara de manera individual.[55] Un último consejo consiste en enfocarse en los intereses subyacentes de ambas partes más que en los problemas. En otras palabras, es mejor concentrarse en por qué un trabajador quiere un aumento y no solo en el monto del aumento; es probable que surja un potencial no previsto para obtener resultados integradores si ambas partes se concentran en lo que realmente desean y no en los aspectos específicos que se está negociando. Por lo general, es más fácil concentrarse en los intereses subyacentes cuando los participantes de una negociación se enfocan en metas generales, más que en los resultados inmediatos de una decisión específica.[56] Las negociaciones que ocurren cuando ambas partes están enfocadas en conocer y entender a la otra parte, también tienden a producir mejores resultados conjuntos que aquellas en que las partes están más interesadas en sus resultados individuales.[57]

Por último, es importante reconocer que la transigencia podría ser el peor enemigo en un acuerdo de ganar-ganar. La transigencia reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que alguien sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan negociando menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a hacer intercambios y a ser creativas.[58] Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. Las dos ignoran que una quiere la naranja para hacer jugo y que la otra quiere la cáscara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente cede y entrega la naranja a la otra, no se verán forzadas a explorar las razones por las que quieren la naranja y nunca llegarán a la solución de ganar-ganar: ¡*Cada una* podría tener la naranja porque las dos quieren diferentes partes de ella!

El proceso de negociación

6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

La figura 14-7 presenta un modelo simplificado del proceso de negociación, el cual consta de cinco etapas: **1.** preparación y planeación, **2.** definición de reglas básicas, **3.** aclaración y justificación, **4.** acuerdos y solución de problemas, **5.** cierre e implementación.[59]

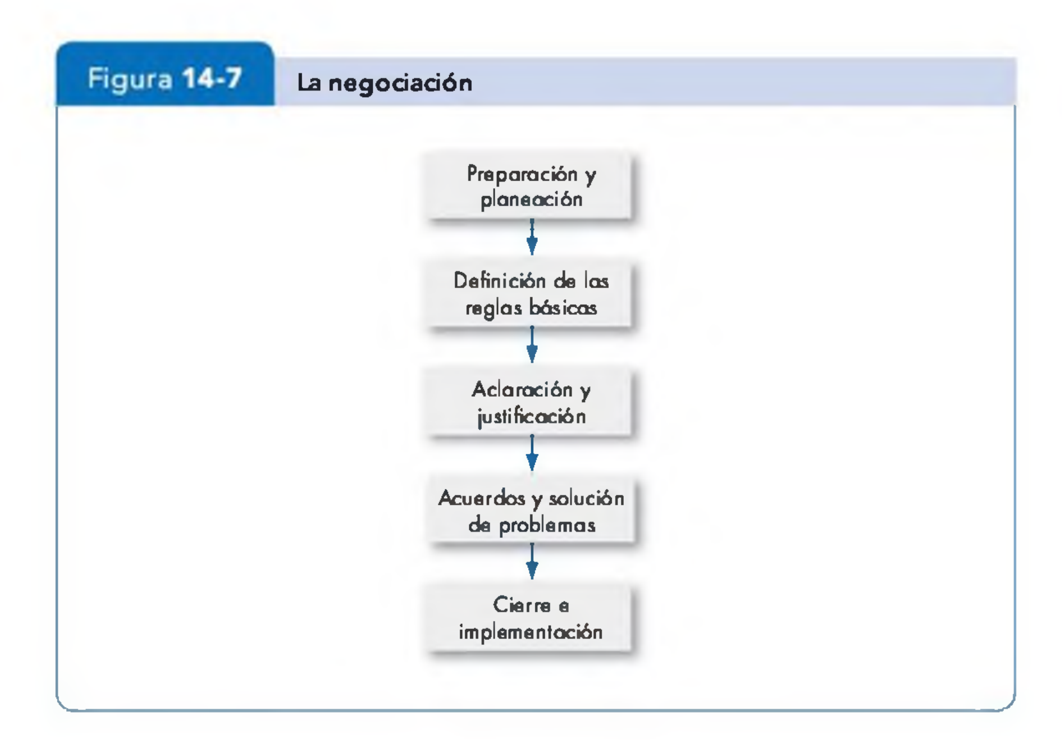
Preparación y planeación Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está implicado y cómo percibe el conflicto? ¿Qué quiere usted de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera gerente de compras en Dell Computer, y su meta consiste en lograr una reducción significativa de costos de su proveedor de teclados, debería asegurarse de que la meta sea central en las discusiones y no se vea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil expresar por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

También querrá preparar una evaluación de las metas que, en su opinión, tiene la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan aferrados están a su postura? ¿Qué intereses intangibles u ocultos serán importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando es posible anticipar la postura del oponente, se está mejor preparado para rebatir sus argumentos con los hechos y las cifras que respaldan la propia postura.

Las relaciones cambian como resultado de una negociación, por lo que este es otro resultado que se debe tomar en cuenta. Si es posible “ganar” una negociación, pero provocando resentimiento o rencor en el otro, tal vez sería mejor adoptar un estilo más transigente. Si el hecho de conservar la relación provocara una imagen de debilidad y de fácil explotación, tal vez sería mejor considerar un estilo más agresivo. Para describir un ejemplo de la influencia que tiene el tono de una relación en los asuntos de una negociación, considere que las personas que se sienten bien con respecto al *proceso* de negociación para una oferta de trabajo tienen mayor satisfacción laboral y es menos probable que renuncien un año después, sin importar los *resultados* reales de dicha negociación.[60]

Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez saben de antemano cómo res-

Figura 14-7 La negociación



ponderán ante cualquier situación. Como parte de su estrategia, debe determinar cuál es la mejor alternativa para un acuerdo negociado o **MAPAN** para usted y la otra parte.[61] Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba que supere a su MAPAN es mejor que un estancamiento. Por el contrario, no debería esperar que sus negociaciones tengan éxito a menos que pueda hacer a la otra parte una oferta que considere más atractiva que su MAPAN. Si inicia la negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de su contraparte, aun si no la puede satisfacer, tal vez sea capaz de lograr un cambio. Piense detenidamente qué es lo que la otra parte está dispuesta a ceder. Las personas que antes de que inicie la negociación subestiman lo que el oponente está dispuesto a entregar en aspectos fundamentales obtienen menores resultados de las negociaciones.[62]

Definición de las reglas básicas Una vez que realizó la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y los procedimientos básicos para la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un estancamiento? Durante esta fase, las partes también exponen sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación Cuando hayan planteado las posturas iniciales, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Este paso no necesita ser motivo de confrontación; más bien, es una oportunidad para informar a cada parte sobre los asuntos a discutir, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus demandas iniciales. En esta fase podrá entregar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

Acuerdos y solución de problemas La esencia del proceso de negociación es el intercambio real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Cierre e implementación La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo al que se ha llegado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo. En las negociaciones importantes —desde acuerdos laborales y términos de arrendamiento, hasta la compra de un inmueble o la negociación de una oferta de empleo para un alto puesto directivo—, es necesario precisar los elementos específicos de un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el cierre del proceso de negociación no es más formal que un apretón de manos.

Diferencias individuales en la eficacia de la negociación

7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

¿Algunas personas son mejores negociadoras que otras? La respuesta a esta pregunta es más compleja de lo que podría pensarse. Existen cuatro factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos: la personalidad, el estado de ánimo y las emociones, la cultura y el género.

Rasgos de personalidad en las negociaciones ¿Es posible predecir las tácticas de negociación de un oponente si se sabe algo sobre su personalidad? Como la personalidad y los resultados de las negociaciones están relacionados débilmente, la mejor respuesta sería "un poco". Los negociadores agradables o extrovertidos no tienen mucho éxito en los acuerdos distributivos. ¿Por qué? Pues porque los individuos extrovertidos son sociables y amistosos tienden a compartir más información de la debida. Además, las personas agradables se interesan más en encontrar formas de cooperar en lugar de ser agresivas. Estos rasgos, aunque ayuden un poco en las negociaciones integradoras, son desventajosos cuando se trata de intereses opues-

tos. Por lo tanto, parece que el mejor negociador para un acuerdo distributivo es un introvertido que no se esfuerce por ser agradable, es decir, alguien que esté más interesado en sus propios resultados y no en agradar a la otra parte ni en tener un buen intercambio social. Los individuos que están muy interesados en tener relaciones positivas con los demás, y que no se preocupan mucho por sus propios resultados, son especialmente malos negociadores. Estos individuos tienden a sentirse muy ansiosos con los desacuerdos y suelen rendirse con rapidez para evitar conflictos desagradables, incluso antes de que inicien las negociaciones.[63]

Las investigaciones también sugieren que la inteligencia sirve para pronosticar la eficacia de la negociación pero, al igual que con la personalidad, los efectos no son especialmente notables.[64] En cierto sentido, esta débil relación es buena porque significa que, en el momento de negociar, el individuo no está en una gran desventaja, incluso si es extrovertido y agradable. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores. De hecho, las personas que piensan así tienen mayores probabilidades de tener éxito en las negociaciones debido a que son persistentes en sus esfuerzos, incluso ante adversidades temporales.[65]

Estado de ánimo y emociones en las negociaciones ¿El estado de ánimo y las emociones influyen en la negociación? Sí, pero la forma en que lo hacen depende del tipo de negociación. Parece que en las negociaciones distributivas, los negociadores en una posición de poder o con el mismo estatus que demuestran enojo obtienen mejores resultados, porque su ira induce concesiones de sus oponentes. Los negociadores enojados también se sienten más enfocados y son más asertivos para llegar a un acuerdo. Esto parece ser cierto aun cuando se enseñe a los negociadores a que parezcan enojados, sin que en realidad lo estén. Por otro lado, cuando el individuo está en una posición de menos poder, la manifestación de enojo produce malos resultados. De esta manera, si usted como jefe negocia con un colega o un subalterno, el hecho de manifestar enojo podría ayudarlo, pero si es un empleado negociando con un jefe, esto podría resultar contraproducente.[66] Entonces, ¿qué ocurre cuando dos partes tienen que negociar y una ha mostrado enojo en el pasado? ¿La otra parte trata de vengarse y actuar con gran dureza, o muestra cierto temor de que el negociador enojado reaccione de esa forma nuevamente? Las evidencias sugieren que el enojo tiene un efecto secundario; por ejemplo, suele considerarse "duros" a los negociadores enojados, de tal manera que cuando las partes se reúnan por segunda vez, la otra parte tenderá a ceder más nuevamente.[67]

También parece que la ansiedad afecta las negociaciones. Por ejemplo, un estudio encontró que los individuos que experimentaban mayor ansiedad ante una negociación utilizaban más engaños al hacer tratos con los demás.[68] Otro estudio reveló que los negociadores ansiosos tienen menores expectativas sobre los resultados, responden a las ofertas con mayor rapidez y abandonan el proceso de negociación en menos tiempo, lo que los conduce a obtener malos resultados.[69]

Todos estos hallazgos sobre las emociones se han relacionado con los acuerdos distributivos. En contraste, parece que las emociones y los estados de ánimo positivos producen más acuerdos integradores (mayores niveles de logros conjuntos). Esto podría deberse a que, como se señaló en el capítulo 4, las emociones positivas se relacionan con la creatividad.[70]

La cultura en las negociaciones Un estudio comparó negociadores estadounidenses y japoneses, y encontró que estos últimos, quienes generalmente evitan los conflictos, tendían a comunicarse de manera indirecta y adaptar su conducta a la situación. Un estudio de seguimiento reveló que, mientras que las primeras ofertas planteadas por gerentes estadounidenses provocaban el efecto de anclaje que se mencionó en la negociación distributiva, en el caso de los negociadores japoneses, las primeras ofertas conducían a mayor información compartida y a mejores resultados integradores.[71] En otro estudio, gerentes con gran poder económico originarios

MAPAN *La mejor alternativa para un acuerdo negociado; lo menos que el individuo debería aceptar.*

de Hong Kong (un país con una gran distancia de poder, es decir, con jerarquías claramente delimitadas) se mostraron más cooperativos al negociar sobre un recurso compartido, en comparación con los gerentes de Alemania y Estados Unidos (países con poca distancia de poder, esto es, con mayor tendencia democrática).[72] Esto sugiere que en los países con una gran distancia de poder, los individuos que ocupan puestos de mayor jerarquía imponen mayores restricciones.

Otra investigación estudió las diferencias entre negociadores estadounidenses e indios.[73] Estos últimos reportaron sentir menor confianza en la otra parte que los negociadores estadounidenses. Estos bajos niveles de confianza se relacionaron con el descubrimiento de menos intereses en común entre las partes, lo cual se debió a que los negociadores indios estaban menos dispuestos a revelar y a solicitar información. En ambas culturas, el uso de métodos de negociación de preguntas y respuestas se asoció con mejores resultados, de manera que aunque existen algunas diferencias culturales en los estilos de negociación, parece que algunas prácticas producen mejores resultados en las diferentes culturas.

Diferencias de género en las negociaciones ¿Los hombres y las mujeres negocian de forma diferente? ¿Influye el género en los resultados de la negociación? La respuesta a la primera pregunta parece ser no.[74] La respuesta a la segunda pregunta es un sí con reservas.[75]

Existe el estereotipo difundido de que las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres en las negociaciones, pero las evidencias no apoyan esta creencia. Sin embargo, se ha visto que los hombres logran mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña. Se ha planteado que los hombres y las mujeres valoran los resultados de diferente forma. "Es posible que unos cuantos cientos de dólares en el salario o la oficina de la esquina sean menos importantes para las mujeres, que establecer y mantener una relación interpersonal".[76]

Como se espera que las mujeres sean "agradables" y los hombres "rudos", las investigaciones demuestran que se penaliza a las mujeres si son ellas quienes inician las negociaciones.[77] Lo que es más, cuando las mujeres y los hombres se ajustan a estos estereotipos (las mujeres actúan en forma "agradable" y los hombres con "rudeza"), se convierte en una profecía autocumplida que refuerza las diferencias estereotipadas entre los negociadores de uno y otro sexo.[78] Así, una de las razones por las que las negociaciones favorecen a los hombres es porque a las mujeres se les critica cuando se muestran fuertes al negociar, pero también cuando no lo hacen. Si negocian con dureza, son penalizadas por violar un estereotipo de género. Si negocian con suavidad, refuerzan el estereotipo y otros se aprovechan de ello.



Fuente: */Kyodo/Newscom.

En esta fotografía el líder del sindicato obrero japonés, Hidekazu Kitagawa (derecha) presenta las demandas anuales de salario y prestaciones del grupo a Ikuo Mori, presidente de Fuji Heavy Industries, Ltd., el fabricante de los automóviles Subaru. Los estudios sobre las variaciones que existen en los estilos de negociación entre las diferentes culturas nacionales revelan que los negociadores japoneses, que generalmente evitan los conflictos, tienden a comunicarse de manera indirecta y a utilizar un estilo de conversación más amable. Su estilo de interacción es menos agresivo que el de otras culturas, ya que utilizan periodos de silencio frecuentes, recomendaciones y comentarios positivos, y pocas veces recurren a las amenazas y a las órdenes.

¡Globalización!

Enojo y conflictos entre culturas

Se describió el enojo como una táctica de negociación, pero, ¿las diferentes culturas perciben de forma distinta la expresión de enojo? Las evidencias sugieren que sí, lo que significa que el uso del enojo no siempre se considera una estrategia de negociación adecuada.

Un estudio comparó de manera explícita la forma en que negociadores estadounidenses y chinos reaccionan ante un opositor enojado. Los negociadores chinos incrementaron el uso de prácticas de negociación distributiva, mientras que los estadounidenses redujeron el uso de esas tácticas. Es decir, los negociadores chinos empezaron a utilizar un acuerdo más estricto cuando vieron que la otra parte empezaba a enojarse, y los negociadores estadounidenses se rindieron hasta cierto punto al enfrentarse a negociadores molestos.

¿Por qué los negociadores de Asia Oriental responden de forma más negativa ante negociadores enojados? En un segundo estudio, los investigadores descubrieron que los europeos estadounidenses tendían a otorgar mayores concesiones cuando se enfrentaban a un negociador enojado, mientras que los asiáticos nuevamente otorgaban menos concesiones. Tal vez esta diferencia se deba a que los individuos de culturas asiáticas consideran que el uso del enojo para ganar una negociación no es una táctica legítima, por lo que responden negándose a cooperar cuando sus oponentes se muestran molestos.

Fuentes: Basado en M. Liu, "The Intrapersonal and Interpersonal Effects of Anger on Negotiation Strategies: A Cross-Cultural Investigation", *Human Communication Research* 35, núm. 1 (2009), pp. 148–169; y H. Adam, A. Shirako y W. W. Maddux, "Cultural Variance in the Interpersonal Effects of Anger in Negotiations", *Psychological Science* 21, núm. 6 (2010), pp. 882–889.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Cuál es mi estilo de negociación?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C.6 (What's my negotiating style?).

Las evidencias también sugieren que las propias actitudes y conductas de las mujeres perjudican sus negociaciones. Las mujeres que ocupan puestos directivos muestran menos confianza que los hombres en anticiparse a las negociaciones y se sienten menos satisfechas con su desempeño una vez terminado el proceso, aun cuando su desempeño y los resultados sean similares a los de los hombres.[79] Las mujeres también son menos propensas que los hombres a considerar una situación ambigua como una oportunidad de negociación. Parece que las mujeres se penalizan a sí mismas de manera excesiva al evitar involucrarse en negociaciones que podrían beneficiarlas. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres son menos agresivas en las negociaciones, debido a que les preocupan las reacciones violentas. Existe una limitante interesante en este resultado: las mujeres son más proclives a participar en acuerdos asertivos cuando negocian en nombre de alguien más que cuando lo hacen para su propio beneficio.[80]

Negociaciones con terceros

8 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

Hasta el momento, hemos estudiado los acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, en ocasiones los representantes de grupos o individuos se estancan y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En tales casos, pueden recurrir a terceros que los ayuden a encontrar una solución. Hay tres roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro y conciliador.

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas. Se recurre

mediador *Tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.*

Dilema ético

Uso de la empatía para negociar de forma ética

Tal vez habrá notado que muchos de nuestros consejos para negociar con eficacia dependen de entender la perspectiva y las metas de la persona con quien se negocia. Se ha demostrado que la preparación de listas de cotejo con los intereses de la otra parte, sus posibles tácticas y la MAPAN mejoran los resultados de las negociaciones. ¿Estas medidas podrían convertirlo también en un negociador más ético? Algunos estudios sugieren que sí.

Los investigadores pidieron a los participantes que indicaran qué tanto tendían a pensar sobre los sentimientos y las emociones de otras personas, y que describieran los tipos de prácticas que utilizaron durante un ejercicio de negociación. Los individuos más empáticos utilizaron menos conductas de negociación carentes de ética, como hacer falsas promesas y manipular la información y las emociones. En términos de las investigaciones de la personalidad, parece que los individuos más agradables son negociadores más éticos.

Al considerar formas de incrementar un comportamiento de negociación ético, siga los siguientes lineamientos:

1. Trate de entender la perspectiva de la otra parte, no solo al comprender de manera racional lo que la otra persona desea, sino al ser empático con sus posibles reacciones emocionales ante los diferentes resultados.
2. Identifique sus propias emociones, ya que muchas reacciones morales son básicamente emocionales. Un estudio encontró que el uso de estrategias de negociación poco éticas aumenta los sentimientos de culpa, de manera que el hecho de sentirse culpable en una negociación podría significar que después se arrepienta de su comportamiento.
3. Tenga cuidado de insistir demasiado en que trabaja en contra de sus propios intereses. Solo porque esté tratando de entender los motivos y las reacciones emocionales de la otra parte, no significa que deba suponer que la otra persona será honesta y justa. Esté atento.

Fuentes: Basado en T. R. Cohen, "Moral Emotions and Unethical Bargaining: The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Deterring Deceitful Negotiation", *Journal of Business Ethics* 94, núm. 4 (2010), pp. 569–579; y R. Volkema, D. Fleck y A. Hofmeister, "Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences", *Negotiation Journal* 26, núm. 3 (2010), pp. 263–286.

mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. Su eficacia general es impresionante. La tasa de acuerdos es aproximadamente de 60 por ciento, y la satisfacción del negociador llega a cerca de 75 por ciento. Pero la situación es clave para determinar si la mediación tendrá éxito o no; las partes implicadas deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, el conflicto no debe ser demasiado intenso; la mediación es más eficaz con niveles moderados de conflicto. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador; para que este sea eficaz, debe considerarse como alguien neutral y no coercitivo.

Un **árbitro** es una tercera parte con autoridad para dictaminar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de la ley o de un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El hecho de que haya un lado negativo depende de qué tan estricto sea el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido vencida en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y es probable que el conflicto resurja posteriormente.

Un **conciliador** es un tercero de confianza que tiende un puente de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel cobró notoriedad gracias a Robert Duval en la primera película de *El Padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval fungió como intermediario entre los Corleone y las otras familias de mafiosos. Es difícil comparar su eficacia con la del mediador porque las dos funciones se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la comunicación; también participan en la investigación de hechos, en la interpretación de mensajes, y en persuadir a los individuos en disputa para que lleguen a acuerdos.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Aunque muchos suponen que los conflictos perjudican el desempeño grupal y organizacional, con frecuencia esa suposición es incorrecta. El conflicto puede ser constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o de una unidad. Como se aprecia en la figura 14-8, los niveles de conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos para ser constructivos. Cualquier extremo perjudica el desempeño. Un nivel óptimo es aquel que evita el estancamiento, estimula la creatividad, permite liberar las tensiones e inicia un cambio sin ser perturbador o sin afectar la coordinación de las actividades.

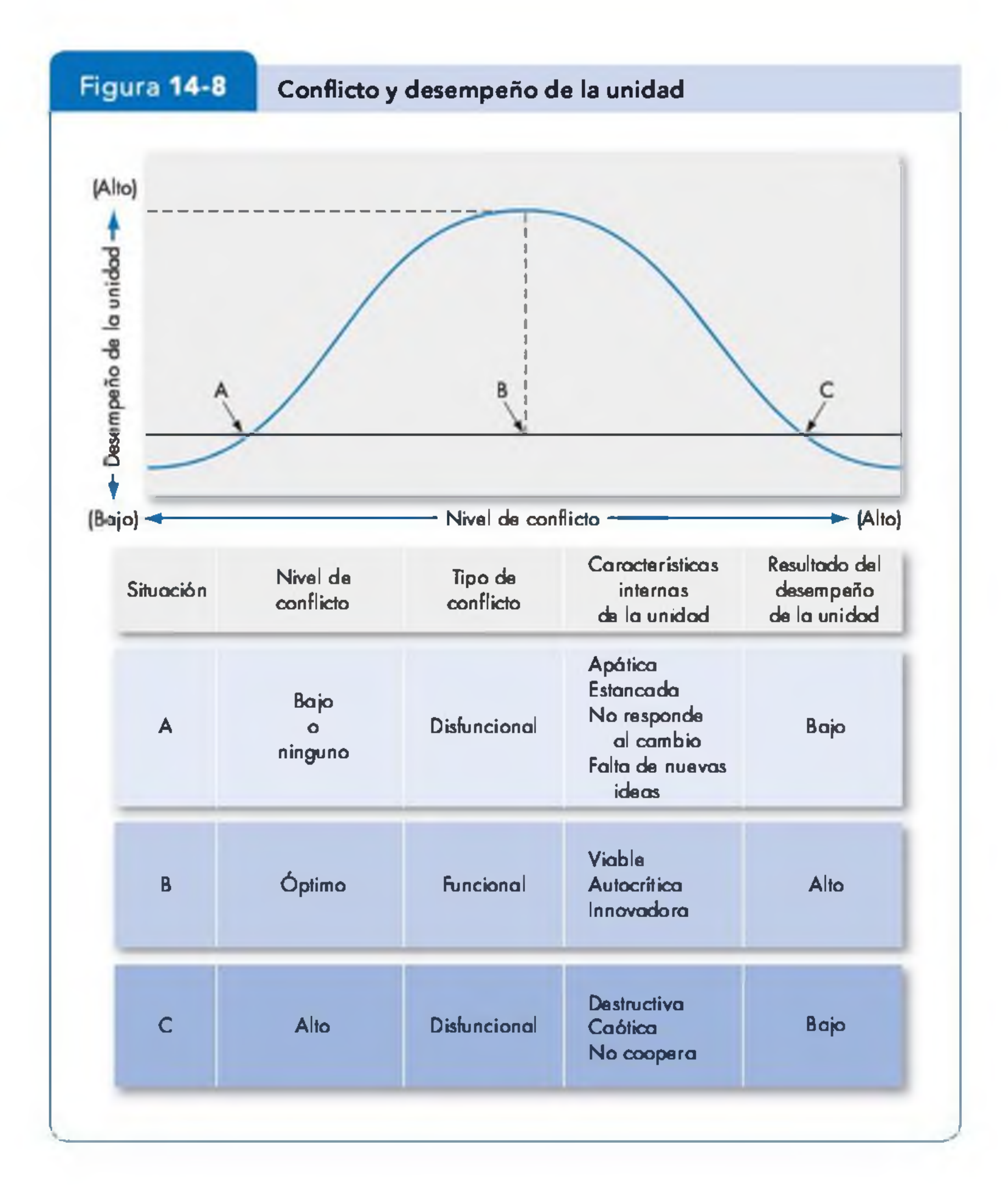
¿Qué consejo se podría dar a los gerentes que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos? ¡No suponga que una sola estrategia para el manejo de los conflictos siempre será la mejor! Debe seleccionar la que sea adecuada para la situación. He aquí algunos lineamientos al respecto:[81]

- Use la *competencia* cuando se necesite una acción rápida y decisiva (en casos de emergencia), en asuntos importantes, cuando es necesario implementar acciones impopulares (reducir costos, imponer reglas desagradables, disciplina), cuando un asunto es vital para el bienestar de la organización y usted sabe que está en lo correcto, y cuando otras personas están tomando ventaja de un comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando los dos conjuntos de intereses sean demasiado importantes como para ceder, cuando su objetivo sea aprender, para combinar las opiniones de personas con diferentes perspectivas, para lograr un compromiso basado en un consenso de intereses, y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.
- Evite el *conflicto* cuando un aspecto sea trivial o haya otros más importantes que sean urgentes, cuando perciba que no hay ninguna oportunidad de satisfacer sus propios intereses, cuando el daño potencial supere los beneficios de la solución, para permitir que la gente se tranquilice y recupere el buen juicio, cuando la obtención de información invalide una decisión inmediata y cuando otros sean capaces de resolver el conflicto con más eficacia.
- Emplee la *transigencia* cuando descubra que está equivocado, cuando necesite aprender o mostrar que es razonable, cuando es conveniente permitir que se escuche una mejor postura, cuando los asuntos sean más importantes para otros que para usted, cuando desee satisfacer a otros y conservar la cooperación, para conseguir créditos sociales que podrá utilizar en problemas posteriores, cuando usted esté superado y perdiendo (para minimizar la pérdida), cuando la armonía y la estabilidad sean especialmente importantes, y cuando los trabajadores puedan desarrollarse al aprender de sus errores.

árbitro *Tercero en una negociación, con la autoridad para dictaminar un acuerdo.*

conciliador *Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.*

Figura 14-8 Conflicto y desempeño de la unidad



Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Resultado del desempeño de la unidad
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apática Estancada No responde al cambio Falta de nuevas ideas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Destructiva Caótica No coopera	Bajo

- *Ceda* cuando las metas sean importantes pero no valga la pena luchar por ellas a costa de la posible extinción de enfoques más asertivos, cuando oponentes con el mismo poder estén comprometidos con metas que son excluyentes con respecto a las propias, cuando busque arreglos temporales en asuntos complejos, para llegar a soluciones expeditas con presión de tiempo, y como respaldo cuando la colaboración o la competencia no tengan éxito.
- El acuerdo distributivo resuelve disputas, pero a menudo reduce la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se enfoca en el corto plazo y confronta a las partes. Por otro lado, el acuerdo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y forjan relaciones duraderas.
- Asegúrese de plantear metas de negociación agresivas y trate de encontrar formas creativas para lograr los objetivos de ambas partes, en especial cuando valore la relación a largo plazo con la otra parte. Eso no significa que deba sacrificar sus intereses personales, sino que debe tratar de encontrar soluciones creativas que otorguen a las dos partes lo que realmente desean.

Las disputas entre jugadores y propietarios son innecesarias

PUNTO

Pareciera que siempre hay una liga deportiva importante al borde de la huelga. En los últimos años, la Major League Baseball (MLB), la National Basketball Association (NBA), la National Hockey League (NHL) y la National Football League (NFL) han tenido fuertes disputas laborales. Cuando la avaricia se enfrenta a la avaricia, ¿adivine quién pierde? Sí, los aficionados.

Hace algunos años, la temporada completa de la NHL fue cancelada por un problema laboral (los dueños de la NHL planearon un paro laboral o "paro forzoso" que duró 311 días). ¿Cuál era el problema fundamental? La manera de repartir los ingresos de más de $2,000 millones obtenidos por la liga. El jugador promedio de la NHL recibe un salario anual de $1.35 millones, y esto no incluye los ingresos por apoyos, presentaciones, mercancía, etcétera. A los propietarios tampoco les va mal. La mayoría son millonarios en grandes proporciones. Se sabe que el dueño de los Kings de Los Ángeles, Philip Anschutz, tiene una fortuna con un valor de $7,000 millones.

La situación en la NFL es muy similar. Durante el paro laboral de 2011, en que el sindicato de jugadores se disolvió temporalmente para poder afirmar que no era un sindicato, los propietarios y los jugadores pelearon sobre la forma de dividir ingresos con un valor de $9,000 millones. El jugador promedio gana $1.9 millones al año. El valor neto promedio del dueño de un equipo de la NFL es de $1,400 millones. Y cada una de las partes pelea por obtener más.

Sí, los jugadores se lastiman, incluso las vidas de algunos quedan afectadas de manera permanente. Pero, ¿cree usted que ser trabajador de la construcción, granjero, oficial de policía, pescador o trabajador de un muelle de carga es muy sencillo? ¿Con qué frecuencia se van a la huelga estos grupos? Ganan mucho menos que los deportistas profesionales (¡el pescador promedio recibe 2 por ciento del salario promedio de un jugador de la NHL!) y tienen que trabajar todo el año, que es mucho más peligroso.

Mientras tanto, el precio de los boletos para los eventos deportivos continúa en aumento. En los últimos 20 años, el precio de los boletos para los partidos de las ligas mayores se ha incrementado al doble del índice de la inflación. Pero, ¿en qué están concentrados los dueños y los jugadores? En llenar sus bolsillos aún más. ¿Alguien se sorprendió cuando el corredor Adrian Peterson de los Vikingos de Minnesota, enfurecido por la disputa, llamó a los jugadores de la NFL "esclavos modernos"? (Él gana más de $10 millones al año).

Multimillonarios peleando con millonarios. Se trata de conflictos improcedentes e innecesarios.

CONTRAPUNTO

Los equipos deportivos son un blanco fácil.

Es verdad que la mayoría de los jugadores de las grandes ligas son bien recompensados por sus talentos excepcionales y los riesgos que corren. También es verdad que los propietarios que pueden invertir en equipos son individuos adinerados (los inversionistas suelen serlo). Pero, ¿los recursos que posee cada parte implican que deben desaparecer los conflictos? Estas disputas ocurren debido a que intereses reales y dinero real están en juego.

La operación de los deportes de grandes ligas es un negocio complejo. Los propietarios y los jugadores podrán ser caricaturizados, pero si se analiza con mayor profundidad, se verá que sus disputas son bastante naturales. Hablemos del hockey. Los clubes de la NHL gastaron 76 por ciento de sus ingresos brutos en los salarios de los jugadores, y en conjunto perdieron $273 millones el año anterior al paro laboral. La NHL trató de convencer a los jugadores para que aceptaran una estructura salarial que vinculaba sus salarios con los ingresos de la liga, con la finalidad de garantizar una "certeza de costos" para los clubes. Es comprensible que los sindicatos de jugadores se hayan resistido, argumentando que la "certeza de costos" no era más que otra forma de referirse a un tope salarial. Se manifestaron a favor de conservar el sistema "basado en el mercado", en el que los jugadores negocian de manera individual sus contratos con los equipos, y estos últimos tienen un control completo sobre la cantidad de dinero que se gasta en los jugadores.

El paro laboral de la NFL se debió a varios problemas que dividieron a los propietarios y a los jugadores, incluyendo el deseo de los primeros de tener una temporada con 18 juegos (sin aumentar el pago a los jugadores), la forma de manejar los costos en la distribución de los ingresos, y las pensiones para los jugadores jubilados. No se trata de temas triviales, ni son completamente diferentes de los problemas que surgen en otras disputas entre la fuerza laboral y las empresas.

Por último, es fácil argumentar que los deportes profesionales enfrentan un número muy elevado de disputas laborales, pero esa no es necesariamente la verdad. ¿Escuchó acerca de la huelga de la Federación de maestros de Saskatchewan en 2011? Los deportes nos interesan (por eso es que hay tanto dinero implicado), y por eso es más probable que nos enteremos de las disputas laborales de los equipos profesionales, pero eso no implica que sean más comunes.

Es verdad que los propietarios son ricos y que los jugadores ganan mucho dinero. Nosotros les ayudamos a hacerlo y no deberíamos de culparlos por desear más de lo que les damos.

Fuentes: G. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancement in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; K. Thomas, "U.S. Olympic Glory, From Stars Hardly on Team", *The New York Times* (28 de febrero de 2010), pp. 1, 4; y S. Schomer, "HP's Susie Wee and the "Wall of Touch", *Fast Company* (1 de mayo de 2010), descargado el 3 de junio de 2011, de www.fastcompany.com/.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es un conflicto?

2 ¿Cuáles son las diferencias entre las perspectivas tradicional, interaccionista y del manejo del conflicto?

3 ¿Cuáles son las etapas del proceso del conflicto?

4 ¿Qué es la negociación?

5 ¿Cuáles son las diferencias entre los acuerdos distributivos y los integradores?

6 ¿Cuáles son las cinco etapas del proceso de negociación?

7 ¿Cómo influyen en las negociaciones las diferencias individuales de personalidad y de género?

8 ¿Cuáles son los roles y las funciones de las negociaciones con terceros?

EJERCICIO PRÁCTICO Interpretación de una negociación

Esta interpretación está diseñada para ayudarle a desarrollar sus habilidades de negociación. El grupo debe dividirse en grupos de dos estudiantes, uno de los cuales representará el papel de Alex, el supervisor del departamento, y el otro será C. J., el jefe de Alex. Los dos participantes deben leer "La situación", "La negociación", y luego interpretar su papel.

La situación

Alex y C. J. trabajan para Nike en Beaverton, Oregon. Alex supervisa un laboratorio de investigación. C. J. es el gerente de investigación y desarrollo. Alex y C. J. estudiaron juntos en la universidad y han trabajado para Nike durante más de seis años. C. J. ha sido jefe de Alex durante dos años. Una de las empleadas de Alex lo ha impresionado. Su nombre es Lisa Roland y fue contratada hace 11 meses. Tiene 24 años y un título de maestría en ingeniería mecánica. Su salario inicial fue de $57,500 al año. Alex le dijo que, de acuerdo con la política corporativa, estaría sujeta a una evaluación inicial a los 6 meses y a otra exhaustiva en un año. Además, se le dijo que, con base en su desempeño, podía esperar un ajuste en su salario cuando se realizara la evaluación al cabo de un año.

La evaluación que hizo Alex de Lisa a los seis meses fue muy positiva. Alex comentó su capacidad de trabajar intensamente, su espíritu de cooperación, el hecho de que el resto del personal del laboratorio disfrutaba trabajar con ella y que estaba causando un efecto inmediato positivo en el proyecto que se le asignó. Ahora que se acerca el primer aniversario de Lisa en el trabajo, Alex revisó de nuevo su desempeño, y piensa que es la mejor empleada que el grupo de I&D ha contratado. Después de solo un año, Alex clasificó a Lisa con el tercer lugar de desempeño en un departamento de 11 individuos.

Los salarios en el departamento varían mucho. Alex, por ejemplo, tiene un salario base de $86,000, más un bono para el que es elegible y que puede agregar entre $7,000 y $12,000 al año. El rango de salarios de los 11 miembros del departamento va de $48,400 a $76,350. El individuo con el salario más bajo es un licenciado en física. Las dos personas a quienes Alex calificó por arriba de Lisa tienen salarios base de $69,200 y $76,350. Los dos tienen 27 años de edad y han estado en Nike por 3 y 4 años, respectivamente. La media del salario en el departamento de Alex es de $64,960.

El rol de Alex

Usted quiere otorgar a Lisa un considerable aumento. Aunque es joven, ha demostrado ser una excelente adquisición del departamento y no quiere perderla. Y hay algo más importante: ella sabe en general lo que ganan otras personas en el departamento y piensa que su remuneración es baja. La compañía acostumbra conceder aumentos anuales de 5 por ciento, aunque no es raro que sean de 10 por ciento; en ocasiones, se aprueban incrementos del 20 a 30 por ciento. A usted le gustaría que Lisa obtuviera el mayor aumento que apruebe C. J.

El rol de C.J.

Todos los supervisores tratan de presionarlo para pagar la mayor cantidad de dinero posible a su personal. Usted los comprende porque hacía lo mismo cuando era supervisor, pero su jefe quiere mantener controlados los costos y desea que los aumentos para el personal recién contratado sean del orden de 5 a 8 por ciento. De hecho, envió un memorando a todos los gerentes y supervisores donde les informaba de esta disposición. También dijo que los gerentes serían evaluados por su capacidad para mantener presupuesto bajo control. Sin embargo, su jefe también está preocupado por la equidad y que se pague a las personas lo que es justo. Está seguro de que él apoyaría cualquier recomendación salarial que hiciera, siempre y cuando esté justificada. La meta de usted, congruente con las reducciones de costos, es mantener los aumentos de salario tan bajos como sea posible.

La negociación

Alex tiene programada una reunión con C.J. para analizar la revisión del desempeño de Lisa y el ajuste de su salario. Tome un par de minutos para pensar los hechos en este ejercicio y preparar una estrategia. Después, dedique hasta 15 minutos a negociar. Cuando la negociación haya concluido, el grupo comparará las diversas estrategias usadas y los resultados que produjeron.

DILEMA ÉTICO El aspirante poco ambicioso

Considere el siguiente escenario de la vida real:

> Como gerente de proyectos que trabaja de forma independiente, fui contratado para cubrir un puesto sumamente especializado. Cuando pregunté a una candidata excelente cuál era el salario al que aspiraba, me dio una cifra mucho más baja que el estándar de la industria. Podría haberla rechazado por su modestia o aprovechar su escasa ambición, pero en vez de ello, le recomendé que pidiera un salario casi del doble de su planteamiento original, pero que estaba 30 por ciento por debajo del presupuesto de mi cliente. No le informé a mi cliente acerca de la discrepancia, y la aspirante fue contratada con la tarifa que recomendé. ¿Perjudiqué a alguna de las partes?
>
> —*NOMBRE NO REVELADO, Nueva York*

Preguntas

1. Al aconsejar a la aspirante que solicitara un salario más alto, ¿el gerente de proyectos actuó en contra de los intereses de la compañía que lo contrató? ¿Por qué?
2. ¿El gerente podría haber evitado este dilema al proponer un monto salarial que se ajustara a la norma de la industria? ¿Esto habría favorecido los intereses de su cliente?
3. Si usted estuviera en la situación del gerente de proyectos, ¿habría manejado esta negociación de otra forma? Si es así, ¿cómo?

Fuente: R. Cohen, "The Ethicist", *New York Times Magazine* (18 de julio de 2010), p. 19.

CASO 1 Elija sus batallas

Mientras que en gran parte de este capítulo se han analizado métodos para lograr relaciones armoniosas y resolver los conflictos, también es importante recordar que existen situaciones en las que un pequeño conflicto se convierte en un gran problema. Como se señaló, en los equipos que resuelven problemas de forma creativa, la existencia de cierto nivel de conflicto de tarea al inicio del proceso de la formulación de una solución podría ser un estímulo importante para la innovación.

Sin embargo, las condiciones deben ser las correctas para que se dé un conflicto productivo. En particular, los individuos deben sentirse seguros psicológicamente al expresar problemas para discutir. Si las personas creen que lo que digan se esgrimirá en su contra, es probable que se muestren renuentes a hablar o a causar problemas. Los expertos sugieren que los conflictos eficaces tienen tres características fundamentales: deberían **1.** hablar de lo que es posible, **2.** ser urgentes y **3.** implicar incertidumbre.

Entonces, ¿cómo debe un gerente "elegir una pelea"? En primer lugar, debe asegurarse de que lo que está en juego es suficiente para justificar la alteración. En segundo lugar, debe enfocarse en el futuro y en cómo resolver el conflicto más que en buscar a un culpable. En tercer lugar, debe relacionar el conflicto con valores fundamentales. En vez de concentrarse en ganar o perder, es mejor lograr que ambas partes vean que la exploración y solución exitosa del conflicto producirá resultados óptimos para todos. Con un manejo exitoso, cierto grado de desacuerdo explícito puede ser una forma importante para que las compañías manejen conflictos añejos y potencialmente destructivos.

¿Estos principios funcionan en organizaciones reales? La respuesta es sí. El hecho de abandonar las viejas formas de manejar los horarios y la logística trajo muchos conflictos al ferrocarril de Burlington Northern Santa Fe, pero al aplicar esos principios para el manejo de los conflictos, la compañía pudo adoptar un sistema más avanzado y recuperar su posición competitiva en la industria del transporte. Doug Conant, director general de Campbell Soup, incrementó los conflictos funcionales en su organización al destacar un propósito más elevado para los esfuerzos de la compañía, en vez de enfocarse en la parte que estaba ganando un conflicto. Así, un ambiente con conflictos disfuncionales cambió de manera drástica y la organización pudo pasar de ser una de las compañías de alimentos con el peor desempeño del mundo, a ser reconocida como una de las compañías con mejor desempeño, tanto por el Índice Dow Jones de Sustentabilidad como por datos de *Fortune* 500 sobre la moral de los trabajadores.

Preguntas

1. ¿Qué haría para garantizar una discusión suficiente de temas polémicos en un grupo de trabajo? ¿Qué pueden hacer los gerentes para sacar a la luz conflictos ocultos sin agravarlos?
2. ¿Qué pueden hacer los negociadores para sacar ventaja de las estrategias para manejar los conflictos, de manera que las diferencias de intereses no provoquen conflictos disfuncionales sino soluciones positivas integradoras?
3. ¿Puede pensar en situaciones de su vida en las que el silencio haya agravado un conflicto entre las partes? ¿Qué habría hecho de forma diferente para permitir que la comunicación abierta facilitara la colaboración?

Fuentes: Basado en S. A. Joni y D. Beyer, "How to Pick a Good Fight", *Harvard Business Review* (diciembre de 2009), pp. 48-57; y B. H. Bradley, B. E. Postlewaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdanin y K. G. Brown., "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology*, Advance publication (4 de julio de 2011), doi: 10.1037/a0024200.

CASO 2 La mediación: ¿La mejor solución para las disputas laborales?

Solemos pensar en la mediación como el campo de acción de los consejeros matrimoniales y las contiendas laborales. Un gran número de organizaciones utilizan la mediación para resolver los conflictos. De hecho, en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda e India, la mediación está ganando terreno con rapidez como el medio principal para resolver disputas laborales. En este capítulo se introdujo el tema de la mediación. Ahora veamos algunos ejemplos en los que ha tenido éxito y en los que ha fracasado.

La mediación suele tener éxito en casos como los siguientes:

- Muchas entidades de Estados Unidos han experimentado con la mediación como una alternativa a los métodos tradicionales para resolver disputas legales. El estado de Maryland descubrió en un programa piloto que 58 por ciento de los casos de apelación podrían resolverse gracias a la mediación, y que este método era más barato y más rápido que la resolución tradicional de un juicio.
- La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC), que es el organismo federal que regula las quejas de discriminación en el empleo en Estados Unidos, utiliza ampliamente la mediación. Safeway, la tercera cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, recurre a la EEOC para solicitar su mediación en una gran cantidad de disputas laborales. Según Donna Gwin, directora de recursos humanos de Safeway, "con el uso de la mediación, hemos tenido la oportunidad de resolver los problemas de forma proactiva, evitando así posibles acusaciones en el futuro. Hemos visto que el número de acusaciones presentadas por la EEOC en contra de nosotros ha disminuido. Creemos que nuestra participación en la mediación y el hecho de escuchar las preocupaciones de los empleados ha contribuido a esa reducción".

Sin embargo, la mediación no siempre funciona:

- En 2008, la Screen Actors Guild (SAG) y la Alliance of Motion Picture and Television Producers (AMPTP), que representan a más de 350 estudios y compañías productoras, llevaron a cabo prolongadas negociaciones sobre un nuevo acuerdo laboral. Las negociaciones fracasaron, y las partes accedieron a la mediación. Sin embargo, la mediación también falló y, en respuesta, la SAG pidió a sus miembros que autorizaran una huelga.
- Cuando David Kuchinski, el ex chofer de Eddy Curry, centro del equipo de los Knicks de Nueva York, demandó a Curry por hostigamiento sexual, discriminación y por el incumplimiento del pago de $93,000 en salarios y reembolsos, las partes acordaron recurrir a la mediación. Sin embargo, después de que las partes no lograron llegar a un acuerdo durante la mediación, Kuchinsky volvió a interponer su demanda, y Curry interpuso una contrademanda por $50,000.

Preguntas

1. A partir de estos ejemplos, ¿qué factores cree que distinguen a las situaciones en que la mediación tuvo éxito de aquellas en las que fracasó?
2. Un mediador exitoso, Paul Finn de Boston, argumenta que si las partes en disputa buscan justicia, "es mejor irse a otro lado". ¿Por qué cree que dice eso?
3. ¿Cree que un mediador debe descubrir las *razones* de los deseos de las partes? ¿Por qué?
4. La EEOC informa que, mientras que 85 por ciento de los trabajadores acceden a utilizar la mediación en sus demandas, solo 30 por ciento de las veces los empleadores acceden a hacerlo. ¿Por qué cree que exista esta disparidad?

Fuentes: Basado en M. Kapko, "Actors Union Seeks Strike Vote After Federal Mediation Fails", *Forbes* (23 de noviembre de 2008), www.forbes.com; K. Tyler, "Mediating a Better Outcome", *HR Magazine* (noviembre de 2007), pp. 63-66; K. O'Brien, "The Closer", *Boston Globe* (12 de abril de 2009), www.boston.com; y S. Lash, "Appealing for Appellate Mediation in Maryland", *The Daily Record* (4 de julio de 2011), www.thedailyrecord.com.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, D. Tjosvold, "Defining Conflict and Making Choices About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life", *International Journal of Conflict Management* 17, núm. 2 (2006), pp. 87-95; y M. A. Korsgaard, S. S. Jeong, D. M. Mahony y A. H. Pitariu, "A Multilevel View of Intragroup Conflict", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1222-1252.
2. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.
3. Para encontrar una revisión detallada del modelo interaccionista, véase C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997).
4. Véase K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative ScienceQuarterly* (junio de 1995), pp. 256-282; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1997), pp. 530-557; K. A. Jehn y E. A. Mannix,

"The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal* (abril de 2001), pp. 238-251; y C. K. W. De Dreu y L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2003), pp. 741-749.

5. J. Yang y K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 5 (agosto de 2004), pp. 589-605; y N. Gamero, V. González-Romá y J. M. Peiró, "The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, núm. 1 (2008), pp. 47-69.
6. "Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts", *IPMA-HR Bulletin* (3 de noviembre de 2006).
7. De Dreu y Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction".
8. J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1173-1180.
9. C. K.W. De Dreu y M. A. West, "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6 (2001), pp. 1191-1201.
10. B. H. Bradley, B. E. Postlewaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani y K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology, Advance publication*, (4 de julio de 2011), doi: 10.1037/a0024200.
11. C. K. W. De Dreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 1 (2008), pp. 5-18.
12. R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Process* 92, núm. 1-2 (2003), pp. 102-112.
13. J. D. Shaw, J. Zhu, M. K. Duffy, K. L. Scott, H. Shih y E. Susanto, "A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 391-400.
14. L. M. Penny y P. E. Spector, "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 7 (2005), pp. 777-796.
15. K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine y G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes", *Group Decision and Negotiation* 17, núm. 6 (2008), pp. 465-495.
16. D. A. Shapiro, "Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict", *American Psychologist* (octubre de 2010), pp. 634-645.
17. R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (septiembre-noviembre de 2003), pp. 102-112.
18. T. M. Glomb y H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003), pp. 486-496; y V. Venkataramani y R. S. Dalal, "Who Helps and Harms Whom? Relational Aspects of Interpersonal Helping and Harming in Organizations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 952-966.
19. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates y C. C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2004), pp. 369-376.
20. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1967), p. 302.
21. Véase, por ejemplo, R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1990), pp. 117-126; y R. L. Pinkley y G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal* (febrero de 1994), pp. 193-205.
22. A. M. Isen, A. A. Labroo y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion* (marzo de 2004), pp. 43-63.
23. *Ibid.*
24. P. J. D. Carnevale y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (febrero de 1986), pp. 1-13.
25. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
26. *Ibid.*
27. Véase R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (octubre de 1989), pp. 281-296; R. J. Volkema y T. J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *Journal of Social Psychology* (febrero de 1995), pp. 5-15; y J. A. Rhoades, J. Arnold y C. Jay, "The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (mayo de 2001), pp. 329-345.
28. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
29. Véase, por ejemplo, K. A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management* (julio de 1994), pp. 223-238; R. L. Priem, D. A. Harrison y N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management* 21, núm. 4 (1995), pp. 691-710; y K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal* (abril de 2001), pp. 238-251.
30. B. A. Nijstad y S. C. Kaps, "Taking the Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, and Decision Refusal in Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 5 (2008), pp. 860-870.
31. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology* (enero de 1959), pp. 27-32; R. L. Hoffman y N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups",

Journal of Abnormal and Social Psychology (marzo de 1961), pp. 401-407; y P. Pitcher y A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science* (enero-febrero de 2001), pp. 1-18.

32. M. E. Zellmer-Bruhn, M. M. Maloney, A. D. Bhappu y R. Salvador, "When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107, núm. 1 (2008), p. 41-59.

33. Véase T. H. Cox, S. A. Lobel y P. L. McLeod, "Effects of th-nic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1991), pp. 827-847; y D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu y A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 1008-1022.

34. Por ejemplo, véase J. A. Wall Jr. y R. R. Callister, "Conflict and Its Management", *Journal of Management* 21, núm. 3 (1995) pp. 523-526, para revisar evidencias que respaldan el argumento de que el conflicto es disfuncional de manera casi uniforme. Véase también, P. J. Hinds y D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science* (noviembre-diciembre de 2003), pp. 615-632.

35. Jehn, Greer, Levine y Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes".

36. Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu y Salvador, "When and How Do Differences Matter?"

37. K. B. Dahlin, L. R. Weingart y P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use", *Academy of Management Journal* 48, núm. 6 (2005), pp. 1107-1123; y M. J. Pearsall, A. P. J. Ellis y J. M. Evans, "Unlocking the Effects of Gender Faultlines on Team Creativity: Is Activation the Key?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 225-234.

38. M. Geyelin y E. Felsenthal, "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 1994), p. B1.

39. J. Fried, "I Know You Are, But What Am I?", *Inc.* (julio-agosto de 2010), pp. 39-40.

40. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 170-188; A. G. Tekleab, N. R. Quigley y P. E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group and Organization Management* 34, núm. 2 (2009), pp. 170-205; y E. Van de Vliert, M. C. Euwema y S. E. Huismans, "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 271-281.

41. A. Somech, H. S. Desivilya y H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 3 (2009), pp. 359-378.

42. H. R. Markus y S. Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review* 98, núm. 2 (1991), pp. 224-253; y H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009), pp. 105-126.

43. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi y M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp. 833-845; y Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management* (abril de 2007), pp. 101-119.

44. P. P. Fu, X. H. Yan, Y. Li, E. Wang y S. Peng, "Examining Conflict-Handling Approaches by Chinese Top Management Teams in IT Firms", *International Journal of Conflict Management* 19, núm. 3 (2008), pp. 188-209.

45. M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore y K. L. Valley, "Negotiation", *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 279-314.

46. Véase, por ejemplo, D. R. Ames, "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 6 (2008), pp. 1541-1557; y J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 493-512.

47. R. Lewicki, D. Saunders y B. Barry, *Negotiation*, 6th ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).

48. J. C. Magee, A. D. Galinsky y D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin* (febrero de 2007), pp. 200-212.

49. H. R. Bowles, L. Babcock y L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 84-103.

50. D. A. Moore, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (julio de 2004), pp. 125-139.

51. E. Wilson, "The Trouble with Jake", *The New York Times* (15 de julio de 2009), www.nytimes.com.

52. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 493-512.

53. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

54. P. M. Morgan y R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (enero de 2002), pp. 44-65.

55. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (mayo de 2003), pp. 97-107.

56. M. Giacomantonio, C. K. W. De Dreu y L. Mannetti, "Now You See It, Now You Don't: Interests, Issues, and Psychological Distance in Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, núm. 5 (2010), pp. 761-774.

57. F. S. Ten Velden, B. Beersma y C. K. W. De Dreu, "It Takes One to Tango: The Effect of Dyads' Epistemic Motivation

Composition in Negotiation", *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, núm. 11 (2010), pp. 1454-1466.

58. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart y S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality & Social Psychology* (mayo de 2000), pp. 889-905.

59. Este modelo se basa en R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal* 6, núm. 2 (1981), pp. 39-40.

60. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y G. J. Kilduff, "Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 524-534.

61. M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992), pp. 67-68.

62. R. P. Larrick y G. Wu, "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 2 (2007), pp. 212-233.

63. E. T. Amanatullah, M. W. Morris y J. R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 3 (2008), pp. 723-738; y D. S. DeRue, D. E. Conlon, H. Moon y H. W. Willaby, "When Is Straightforwardness a Liability in Negotiations? The Role of Integrative Potential and Structural Power", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 1032-1047.

64. B. Barry y R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality & Social Psychology* (febrero de 1998), pp. 345-359.

65. L. J. Kray y M. P. Haselhuhn, "Implicit Negotiations Beliefs and Performance: Experimental and Longitudinal Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 1 (2007), pp. 49-64.

66. G. A. Gan Kleef y S. Côté, "Expressing Anger in Conflict: When It Helps and When It Hurts", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1157-1569; J. M. Brett, M. Olekalns, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson, C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal* 50, núm. 1 (2007), pp. 85-99; y J. R. Overbeck, M. A. Neale y C. L. Govan, "I Feel, Therefore You Act: Intrapersonal and Interpersonal Effects of Emotion on Negotiations as a Function of Social Power", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112, núm. 2 (2010), pp. 126-139.

67. G. A. Van Kleef y C. K. W. De Dreu, "Longer-Term Consequences of Anger Expression in Negotiation: Retaliation or Spillover?" *Journal of Experimental Social Psychology* 46, núm. 5 (2010), pp. 753-760.

68. M. Olekalns y P. L Smith, "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect, and the Use of Deception in Negotiation", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 3 (2009), pp. 347-365.

69. A. W. Brooks y M. E. Schweitzer, "Can Nervous Nellie Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 1 (2011), pp. 43-54.

70. S. Kopelman, A. S. Rosette y L. Thompson, "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 81-101.

71. W. L. Adair, T. Okumura y J. M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2001), pp. 371-385; y W. L. Adair, L. Weingart y J. Brett, "The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1056-1068.

72. S. Kopelman, "The Effect of Culture and Power on Cooperation in Commons Dilemmas: Implications for Global Resource Management", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, núm. 1 (2009), pp. 153-163.

73. B. C. Gunia, J. M. Brett, A. K. Nandkeolyar y D. Kamdar, "Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2010), pp. 774-789.

74. C. Watson y L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", *Leadership Quarterly* (primavera de 1996), pp. 63-85.

75. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher y L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (octubre de 1998), pp. 1-29; y A. F. Stuhlmacher y A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* (otoño de 1999), pp. 653-677.

76. Stuhlmacher y Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", p. 655.

77. Bowles, Babcock y Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations".

78. L. J. Kray, A. D. Galinsky y L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (marzo de 2002), pp. 386-409.

79. D. A. Small, M. Gelfand, L. Babcock y H. Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 4 (2007), pp. 600-613.

80. E. T. Amanatullah y M. W. Morris, "Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, núm. 2 (2010), pp. 256-267.

81. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", *Academy of Management Review* (julio de 1977), p. 487.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Reconocer los seis elementos de la estructura de una organización.

2 Identificar las características de una burocracia.

3 Describir una organización matricial.

4 Identificar las características de una organización virtual.

5 Demostrar por qué los gerentes buscan crear organizaciones sin fronteras.

6 Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales y comparar los modelos estructurales mecanicista y orgánico.

7 Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

DESMANTELAMIENTO DE UNA BUROCRACIA

Aunque alguna vez fue la empresa más grande, exitosa y admirada del mundo, en la actualidad General Motors (GM) para muchos es un recordatorio de una empresa formal atrapada en una estructura burocrática y en la cultura de la mediocridad que generó.

Las causas que llevaron a GM a la bancarrota son muchas. La empresa tenía un sindicato muy fuerte que negociaba estructuras no competitivas tanto de salarios como de pensiones para sus afiliados. El ascenso de los fabricantes de automóviles japoneses, con su énfasis en la calidad, la sorprendió con la guardia baja. También fue tomada por sorpresa ante el aumento en los costos de la gasolina y el auge de los automóviles ahorradores de combustible. Cada vez que ocurría un suceso o una innovación importantes, GM estaba mal preparada y casi siempre rezagada respecto a sus competidores en la anticipación, o incluso la reacción, a un ambiente que cambiaba con rapidez.

Como en cualquier historia de decadencia organizacional, no podemos atribuir las oportunidades perdidas a una sola causa. Sin embargo, una fuente tan probable como cualquier otra es la estructura organizacional de GM. Ese fue el punto de ataque para Terry J. Woychowski.

Woychowski es vicepresidente del Programa de Administración Global de Vehículos en GM y fue ascendido poco después de que GM saliera de la bancarrota en 2009. Al hacer una reflexión estratégica acerca de GM y su futuro, Woychowski cuestionó a la burocracia de GM, lo que dio lugar a reacciones conservadoras, con aversión al riesgo y muy analíticas, en vez de dirigir una toma de riesgos innovadora y estratégica.

Woychowski no era el único con esa percepción acerca de los efectos sofocantes de la burocracia de GM. Desde 1988, cuando la empresa todavía dominaba el mercado automotriz mundial, uno de sus altos directivos expresó una advertencia acerca de la burocracia de GM que por desgracia tan solo llegó a oídos sordos: "No hemos logrado el éxito que deberíamos a causa de graves limitaciones en la capacidad de nuestra organización para hacer las cosas de manera oportuna".

A Woychowski se le asignó la tarea de cambiar esa situación. En el pasado, cualquier modificación al diseño de un automóvil requería la revisión de hasta 70 gerentes, con decisiones que a menudo requerían meses, o incluso años, para retomar su camino a través de la burocracia. Un aliado de Woychowski, Jon Lauckner, jefe de Planeación Global de Productos, facilitó considerablemente ese proceso. Las decisiones que solían llevarse meses ahora requerían solo unas cuantas semanas.

También se modificaron otros aspectos de la estructura de GM. Antes, se requería que los gerentes clasificaran sus tareas como verdes, amarillas o rojas, dependiendo de si se había terminado el trabajo o si tendría que permanecer congelado hasta que se resolviera un problema significativo. Mark Reuss, jefe del grupo de ingeniería global de GM señala: "Si uno tenía un problema rojo y le hacía frente, recibía una sanción". De modo que los gerentes de GM desarrollaron una actitud de aversión al riesgo y tenían el cuidado de buscar siempre la aprobación de tantas fuentes como fuera posible antes de actuar. Woychowski, Lauckner y Reuss se es-

Fundamentos de la estructura organizacional

15

Cualquier revolución se evapora y tras de sí solo deja el cieno de una nueva burocracia. —Franz Kafka



Fotografía: Empleados de General Motors/Newscom

tán esforzando por hacer a GM menos burocrática, más informal, y menos reactiva y adversa al riesgo.

¿Podrá recuperarse GM? No es esta la primera transformación que intenta. Irónicamente, el padre de Reuss fue destituido como presidente de GM en una reestructuración importante efectuada en 1992. "Esta es una oportunidad que mi padre nunca tuvo", asegura Reuss, "y no quiero desperdiciarla".

Fuentes: B. Vlasic, "Culture Shock", *The New York Times* (13 de noviembre de 2009), pp. BU1, BU4; P. Brown, "According to Bob: How GM Cars Got Better", *AutoWeek* (23 de mayo de 2011), descargado el 30 de junio de 2011 de www.autoweek.com/; y A. Taylor, "GM vs Ford: The Hundred-Year War", *Fortune* (23 de marzo de 2011), descargado el 29 de junio de 2011 de http://money.cnn.com/..

Podría decirse que decisiones estructurales como la reconfiguración de GM están entre las más importantes que debe tomar un líder. Antes de estudiar más a fondo los elementos de la estructura de una organización y su posible efecto en la conducta, responda la siguiente autoevaluación para saber cómo reaccionaría usted ante un tipo de estructura organizacional: la estructura burocrática.



¿Me gusta la burocracia?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.F2 (Do I Like Bureaucracy?) y responda las siguientes preguntas.

1. Considerando los resultados, ¿qué tan dispuesto estaría a trabajar en una organización burocrática?
2. ¿Cree usted que sean relevantes las puntuaciones obtenidas en esta evaluación? Justifique su respuesta?
3. ¿Considera que la gente que obtiene puntuaciones muy bajas (o incluso muy altas) en esta evaluación debería tratar de ajustar sus preferencias en función del lugar donde trabaja?

¿Qué es la estructura organizacional?

1 Reconocer los seis elementos de la estructura de una organización.

Una **estructura organizacional** define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.[1] Cada uno de esos elementos se muestra en la figura 15-1 como respuesta a una pregunta estructural relevante y se describe en las siguientes secciones.

Especialización en el trabajo

A principios del siglo XX, Henry Ford se volvió acaudalado fabricando automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, como colocar el neumático frontal derecho o instalar la puerta lateral izquierda. La división de los puestos en pequeñas tareas estandarizadas —que podían realizarse de manera repetitiva— hizo posible que Ford fabricara un vehículo cada 10 segundos utilizando a trabajadores con habilidades relativamente limitadas.

Figura 15-1 Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada

La pregunta fundamental	La respuesta se proporciona mediante
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	La especialización en el trabajo
2. ¿Con base en qué se agruparán los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y los grupos?	La cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede un gerente dirigir de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y a gerentes?	La formalización

Ford demostró que el trabajo puede realizarse con mayor eficiencia si se permite la especialización de los individuos. En la actualidad, usamos el término **especialización en el trabajo**, o *división del trabajo*, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

Para finales de la década de 1940, la mayoría de los puestos de manufactura en los países industrializados se distinguían por un alto nivel de especialización en el trabajo. Como no todos los trabajadores de una organización poseen las mismas habilidades, la gerencia veía la especialización como un medio para lograr un uso más eficiente de las destrezas de su fuerza laboral, e incluso para mejorarlas exitosamente mediante la repetición. Se perdía menos tiempo al no tener que cambiar de tareas, dejar las herramientas y el equipo de una fase anterior y prepararse para la siguiente. De igual importancia, es más sencillo y menos costoso encontrar y capacitar a trabajadores para hacer actividades específicas y repetitivas, sobre todo en operaciones de gran complejidad. ¿Podría Cessna fabricar un avión Citation si una sola persona tuviera que construirlo todo? ¡Es muy improbable! Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficiencia y la productividad al fomentar la creación de invenciones y maquinarias especiales.

Por consiguiente, durante buena parte de la primera mitad del siglo XX, los gerentes veían la especialización en el trabajo como una fuente inagotable de mayor productividad. Y es probable que tuvieran razón. Cuando la especialización no era una práctica común, su introducción casi siempre generó alta productividad. No obstante, para la década de 1960 empezó a considerarse cada vez más a menudo que se había llevado demasiado lejos. Empezaron a surgir factores humanos de la especialización que elevaban los costos y que adoptaban la forma de aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y alta rotación, todo lo cual contrarrestaba sus ventajas económicas (véase la figura 15-2). Para aumentar la productividad, los gerentes debían ahora aumentar, en lugar de reducir, el alcance de las actividades del puesto de trabajo. Al asignar a los empleados una variedad de actividades por realizar, permitirles que las hicieran como un trabajo completo e integral, y colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, a menudo se obtenían resultados significativamente mejores y con mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

estructura organizacional *Forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.*

especialización en el trabajo *Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados.*

Figura 15-2 Ventajas y factores que elevan los costos en la especialización en el trabajo



En la actualidad, la mayoría de los gerentes ven la especialización en el trabajo como algo que funciona pero que no es una fuente de productividad ilimitada y, en cambio, reconocen tanto las ventajas que se logran en ciertas clases de actividades como los problemas que se crean cuando se lleva demasiado lejos. Una alta especialización en el trabajo ayuda tanto a McDonalds a hacer y vender hamburguesas y papas fritas con eficiencia, como a los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. El programa Mechanical Turk de Amazon, TopCoder y otros similares han facilitado una nueva tendencia en la microespecialización, donde piezas extremadamente pequeñas de la programación, el procesamiento de datos o las tareas de evaluación se delegan a una red global de individuos con un administrador del programa quien, luego, reúne y ensambla los resultados.[2] Por ejemplo, un gerente que tiene que escribir un programa de cómputo complejo pero rutinario solicitaría que subcomponentes específicos del código fueran escritos y probados por docenas de individuos subcontratados en la red (que incluye a todo el planeta), lo cual permitiría concluir el proyecto mucho más rápidamente que si un solo programador escribiera todas las partes. Esta tendencia emergente sugiere que todavía podrían encontrarse ventajas en la especialización.

Departamentalización

Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como **departamentalización**.

Una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las *funciones* realizadas. Un gerente de producción podría organizar una planta en departamentos de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y especialistas en suministros. Un hospital tendría departamentos dedicados a investigación, cirugía, cuidado intensivo, contabilidad, y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional podría tener departamentos encargados de los derechos de los jugadores, la venta de boletos, y los viajes y alojamientos. La principal ventaja de este tipo de departamentalización funcional es la eficiencia que se obtiene al agrupar a especialistas similares.

También es posible organizar los puestos de trabajo en departamentos, según la clase de *bien* o *servicio* que produce la organización. Procter & Gamble asigna cada producto importante (como Tide, Pampers, Charmin y Pringles) a un ejecutivo que tiene la responsabilidad general total del mismo. Aquí la principal ventaja es la mayor responsabilidad del desempeño, ya que todas las actividades relacionadas con un producto o servicio específico están bajo la dirección de un solo gerente.

Cuando una empresa se organiza por departamentos con base en la *geografía* o el territorio, la función de ventas, por ejemplo, tendría regiones en el occidente, el sur, el centro y el oriente, cada una de las cuales es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Esta forma es valiosa cuando los clientes de una organización se encuentran dispersos en una área geográfica grande y tienen necesidades similares basadas en su ubicación.

En Microsoft, la departamentalización en función de los clientes permite a la compañía entender mejor a estos y responder a sus necesidades. La compañía está organizada en cuatro segmentos de clientes: consumidores, desarrolladores de software, pequeñas empresas y grandes corporaciones. Los productos y servicios que la empresa diseña para sus consumidores incluyen Bing, Windows, Windows Phone 7, Xbox 360 y las tiendas minoristas de Microsoft, que dan a la empresa un contacto directo con los consumidores.



Fuente: Newscom

El proceso de departamentalización funciona para el procesamiento de los clientes y de los productos. Si alguna vez ha solicitado una licencia de manejo en una oficina gubernamental, es probable que haya pasado por varios departamentos antes de recibir la licencia. En una situación típica, los solicitantes realizan tres pasos, cada uno de los cuales es manejado por un departamento distinto: **1.** validación en la división de vehículos de motor, **2.** procesamiento en el departamento de licencias, y **3.** recepción de pagos en el departamento de finanzas.

Una categoría final de la departamentalización usa el tipo particular de *cliente* al que la organización busca llegar. Por ejemplo, Microsoft está organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, corporaciones grandes, desarrolladores de software y pequeñas empresas. Los clientes de cada departamento comparten un conjunto de problemas y necesidades comunes que se resuelven mejor teniendo especialistas para cada uno.

Cadena de mando

Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido significativamente.[3] Sin embargo, los gerentes contemporáneos deberían todavía considerar sus implicaciones. La **cadena de mando** es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién.

departamentalización *Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización.*

cadena de mando *Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores, y aclara quién debe reportar a quién.*

No podemos analizar la cadena de mando sin hacer referencia a la *autoridad* y a la *unidad del mando*. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad del mando** ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, estableciendo que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe la unidad del mando, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores.

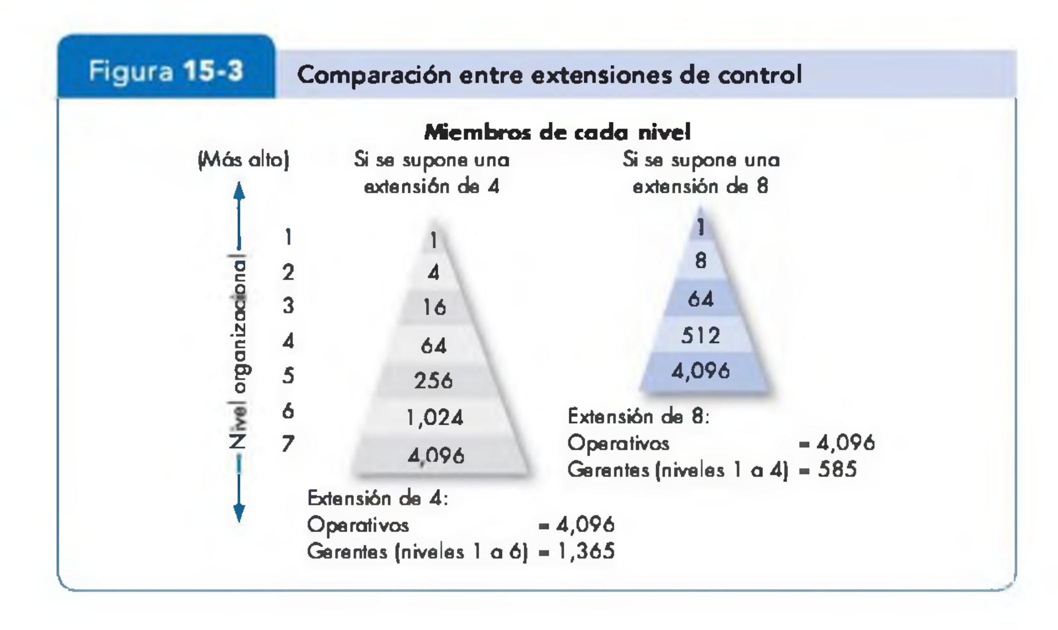
Los tiempos cambian y lo mismo sucede con los principios básicos del diseño organizacional. En la actualidad, un empleado de bajo nivel puede tener, en segundos, acceso a información que hace una generación solo estaba al alcance de la alta gerencia. Los trabajadores de operaciones tienen el poder de tomar decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia. Agregue la popularidad de los equipos interdisciplinarios autodirigidos y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen a múltiples jefes, y entenderá el motivo por el cual la autoridad y la unidad de mando tienen menos relevancia. Muchas organizaciones todavía consideran que pueden ser más productivas si hacen cumplir la cadena de mando. De hecho, una encuesta aplicada a más de mil gerentes encontró que 59 por ciento de ellos estaba de acuerdo con la siguiente afirmación: "En el organigrama de mi empresa existe una línea imaginaria. La estrategia es creada por la gente que está arriba de esta línea y es llevada a la práctica por quienes se localizan por debajo de ella".[4] Sin embargo, la misma encuesta encontró que la aceptación de la estrategia por parte de los trabajadores de menor nivel estaba inhibida por un exceso de dependencia hacia la jerarquía para la toma de decisiones.

Extensión del control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia? Esta pregunta acerca de la **extensión del control** es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes de una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea esa extensión, más eficiente será la organización.

Suponga que dos organizaciones tienen, cada una, alrededor de 4,100 empleados de nivel operativo. Una tiene una extensión uniforme de cuatro y la otra una extensión de ocho. Como ilustra la figura 15-3, la extensión más amplia tendrá dos niveles menos y alrededor de 800 gerentes menos. Si el gerente promedio logra una ganancia de $50,000 anuales, ¡la extensión más amplia ahorrará cuarenta millones

Figura 15-3 Comparación entre extensiones de control



anuales en salarios administrativos! Es evidente que las extensiones más amplias resultan más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, su eficacia disminuye y se deteriora el desempeño de los trabajadores, en el punto donde los supervisores ya no tienen tiempo para brindar el liderazgo y el apoyo necesarios.

Las extensiones reducidas o pequeñas tienen sus defensores. Un gerente puede lograr supervisión cercana si la extensión del control se mantiene en cinco o seis subalternos.[5] Pero las extensiones pequeñas tienen tres inconvenientes importantes. Primero, son costosas porque aumentan los niveles de la gerencia. Segundo, hacen más compleja la comunicación vertical en la organización. Los niveles jerárquicos adicionales hacen más lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta gerencia. Tercero, las extensiones pequeñas fomentan la supervisión estricta y desalientan la autonomía de los trabajadores.

En los años recientes se ha presentado una tendencia hacia las extensiones del control más amplias.[6] Estas son congruentes con los esfuerzos de las empresas por reducir costos, cortar gastos fijos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes y dar facultades a los empleados. Sin embargo, para asegurar que la mayor amplitud de esas extensiones no afecte el desempeño, las organizaciones tienen que realizar inversiones considerables en la capacitación de los trabajadores. Los gerentes reconocen que pueden manejar mejor una extensión más grande cuando los individuos conocen su trabajo al derecho y al revés, y pueden recurrir a sus colegas cuando tienen dudas.

Centralización y descentralización

La **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones *centralizadas*, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En el otro extremo, de las organizaciones *descentralizadas*, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción.

El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo. La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral.

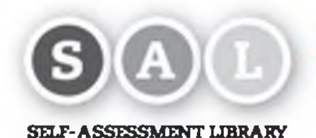
Los esfuerzos administrativos por hacer las organizaciones más flexibles y sensibles han favorecido una tendencia reciente hacia la descentralización de la toma de decisiones a gerentes de nivel inferior, quienes están más cerca de la acción y cuyo conocimiento de los problemas suele ser más detallado que el de la alta gerencia. Sears y JCPenney concedieron a los gerentes de sus tiendas mayores facultades para elegir qué mercancía tener en existencia, lo cual les permite competir con mayor eficacia contra los comerciantes locales. De igual modo, Procter & Gamble logró aumentar con rapidez la proporción de artículos nuevos listos para el mercado, cuando dio facultades a pequeños grupos de trabajadores para tomar muchas decisiones acerca del desarrollo de nuevos productos de manera independiente de la jerarquía usual.[7] Los estudios de un gran número de organizaciones finlandesas demuestran que las empresas con oficinas descentralizadas de investigación y desarrollo en múltiples ubicaciones superaban en la producción de innovaciones a las empresas que centralizaban en una sola oficina toda la investigación y desarrollo.[8]

autoridad *Derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan.*

unidad del mando *Noción de que un subalterno solo debería tener un superior ante el cual es directamente responsable.*

extensión del control *Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.*

centralización *Nivel en que la toma de decisiones se aglutina en un solo punto de la organización.*



¿Qué tan dispuesto estoy para delegar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.A.2 (How Willing Am I to Delegate?).

Formalización

La **formalización** se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo. Se esperaría que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. Donde la formalización es baja, las conductas del puesto están relativamente no programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo. La estandarización no tan solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren.

El nivel de formalización varía mucho dentro de las organizaciones y entre estas. Los representantes editoriales que informan a los profesores universitarios sobre las nuevas publicaciones de su catálogo gozan de mucha libertad en sus puestos de trabajo. Solo tienen una charla promocional general que ajustan según las necesidades, y las reglas y los procedimientos que rigen su conducta pueden ser poco más que el requisito de presentar un reporte semanal de ventas y sugerencias de aquello que debe enfatizarse en los títulos venideros. En el otro extremo, es posible que los empleados administrativos y editoriales de las mismas empresas deban estar en su escritorio a las 8:00 a.m. y seguir un conjunto preciso de procedimientos establecidos por la gerencia.

Diseños organizacionales comunes

2 Identificar las características de una burocracia.

Veamos ahora tres de los diseños organizacionales más comunes: la *estructura simple*, la *burocracia* y la *estructura matricial*.

La estructura simple

¿Qué tienen en común una pequeña tienda minorista, una empresa de electrónica dirigida por un empresario de gran dinamismo y el "cuarto de guerra" de una línea aérea en medio de una huelga de pilotos? Es probable que las tres utilicen la **estructura simple**.

Podemos pensar en la estructura simple en términos de aquello que no es, más que de aquello que sí es. La estructura simple no es muy elaborada.[9] Se caracteriza por un nivel bajo de división en departamentos, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en un solo individuo y escasa formalización. Se trata de una organización "plana" que, por lo regular, cuenta solamente con dos o tres niveles verticales, un grupo holgado (flexible) de trabajadores y una persona en quien se centraliza la autoridad para tomar decisiones.

La estructura simple es la más adoptada en pequeños negocios, donde el gerente y el propietario son la misma persona. La figura 15-4 ilustra el organigrama de una tienda minorista de artículos para hombre, cuyo propietario y gerente es Jack Gold. Aunque emplea a cinco vendedores de tiempo completo, un cajero y personal adicional durante los fines de semana y las festividades, Jack es quien "dirige la orquesta". En tiempos de crisis, las grandes empresas suelen simplificar sus estructuras como medio de enfocar sus recursos. Cuando Anne Mulcahy estuvo a cargo de Xerox, su estructura gerencial y su cartera de productos eran demasiado

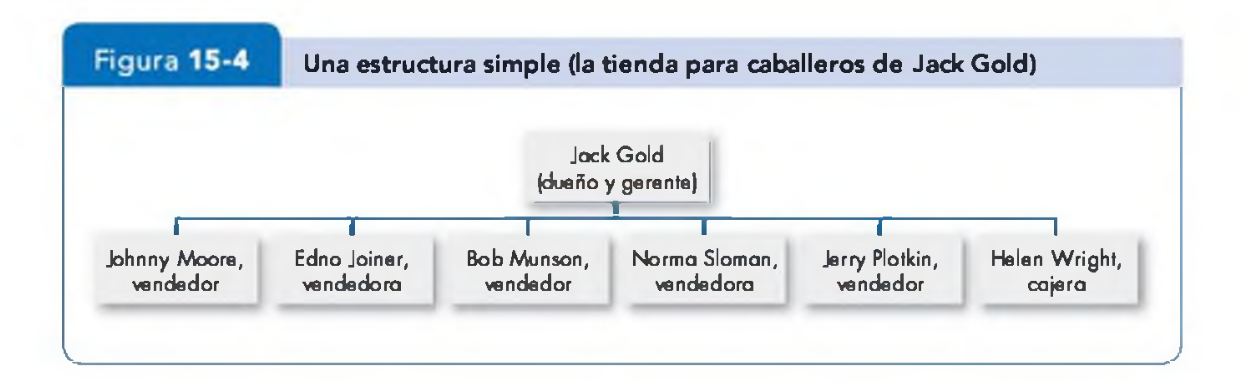


Figura 15-4 Una estructura simple (la tienda para caballeros de Jack Gold)

complejas. Para simplificarlas, Mulcahy redujo en 26 por ciento la infraestructura de la empresa. En su opinión, "se trata de un caso para colocar tus apuestas en tan solo unas cuantas áreas".[10]

La fortaleza de la estructura simple radica en su sencillez. Su operación es rápida, flexible y económica, mientras que la responsabilidad es clara. Una debilidad importante es que resulta cada vez más inadecuada a medida que la organización crece, porque su escasa formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la parte superior. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele volverse más lenta y a la larga puede llegar a estancarse mientras el único ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto llega a ser la ruina de muchas empresas pequeñas. Si la estructura no cambia y se vuelve más compleja, la compañía suele perder impulso y, a final de cuentas, fracasar. El otro punto débil de la estructura simple es que resulta riesgosa, ya que todo depende de un individuo. Una enfermedad puede destruir literalmente el centro de información y de toma de decisiones de la organización.

La burocracia

¡Estandarización! Es el concepto clave que subyace a todas las burocracias. Considere el banco donde usted tiene su cuenta de ahorros, la tienda departamental donde compra su ropa, o bien, la oficina gubernamental que recauda sus impuestos, hace cumplir las regulaciones sanitarias u ofrece protección local contra incendios. Todas basan su coordinación y su control en procesos de trabajo estandarizados.

La **burocracia** se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Como sugiere la cita con que se inicia este capítulo, la *burocracia* es una mala palabra en la mente de muchos individuos. Sin embargo, tiene sus ventajas, siendo la principal su habilidad para realizar actividades estandarizadas con gran eficacia. Agrupar especialidades similares en departamentos funcionales da como resultado economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo, así como trabajadores que pueden hablar "el mismo idioma" entre sus colegas. Las burocracias pueden arreglárselas con los gerentes menos talentosos de nivel medio y bajo —y por ende menos costosos— porque las reglas y las directrices sustituyen el crite-

formalización *Nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización.*

estructura simple *Estructura organizacional que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, extensiones del control extensas, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.*

burocracia *Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.*

rio gerencial. Las operaciones estandarizadas y la elevada formalización permiten la centralización de la toma de decisiones. Hay poca necesidad de que las decisiones sean tomadas por individuos innovadores y experimentados por debajo del nivel de la alta gerencia.

El siguiente diálogo tuvo lugar entre cuatro ejecutivos de una empresa: "Ya sabes, en este lugar nada sucede hasta que *producimos* algo", aseguró el ejecutivo de manufactura. "Te equivocas", comentó el gerente de investigación y desarrollo, "nada sucede hasta que *diseñamos* algo". "¿De qué hablan?" preguntó el ejecutivo de marketing, "nada sucede hasta que vendemos algo". El exasperado gerente de contabilidad respondió: "No importa lo que produzcan, diseñen o vendan, ¡nadie sabe lo que sucede hasta que *hacemos el recuento de los resultados*!". Esta conversación destaca que la especialización burocrática puede crear conflictos donde las metas de cada unidad funcional anularían las metas generales de la organización.

La otra debilidad relevante de la burocracia es algo que todos hemos presenciado: la preocupación obsesiva por el acatamiento de las reglas. Cuando los casos no encajan con precisión en las reglas, no hay margen para el cambio. La burocracia solo es eficiente en la medida en que los trabajadores enfrenten problemas conocidos con reglas de decisión programadas.

La estructura matricial

3 Describir una organización matricial.

Usted encontrará la **estructura matricial** en las agencias de publicidad, las empresas aeroespaciales, los laboratorios de investigación y desarrollo, las firmas de construcción, los hospitales, las dependencias gubernamentales, las universidades, los despachos de asesoría administrativa y las compañías de entretenimiento.[11] Combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto. Entre las empresas que utilizan estructuras similares a las matriciales se encuentran ABB, Boeing, BMW, IBM y Procter & Gamble.

La fortaleza de la departamentalización funcional consiste en que reúne a especialistas similares, lo cual disminuye el número necesario de especialistas, a la vez que permite agrupar y compartir recursos especializados entre productos. Su principal desventaja es la dificultad para coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales a tiempo y dentro del presupuesto. Los beneficios y las desventajas de la departamentalización por producto son exactamente los opuestos. Facilita la coordinación entre especialidades para lograr que los objetivos se alcancen a tiempo y dentro del presupuesto. Ofrece una responsabilidad clara para todas las actividades relacionadas



Los hospitales se benefician de la estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo que son comunes a una estructura burocrática, ya que ayudan a los individuos a desempeñar sus puestos de manera eficaz. Cuando el Hospital Crouse en Syracuse, Nueva York, enfrentó problemas financieros, la administración reconoció que su estructura era demasiado burocrática y jerárquica. La alta gerencia reunió a los empleados de todos los niveles y áreas, y les pidieron encontrar las soluciones innovadoras que se necesitaban para mejorar cada aspecto del hospital, desde la creación de una nueva declaración de la misión hasta el diseño de nuevos procesos laborales. Gracias a la mayor participación de los trabajadores, Crouse aumentó sus ingresos y su calidad, ofreció más servicios a la comunidad y mejoró su relación con los empleados.

Fuente: Glow Images

¡Globalización!

La organización global

Una de las tendencias más significativas en la estructura organizacional es el surgimiento de organizaciones verdaderamente globales con liderazgo y desarrollo de funciones ubicados en todo el mundo.

En las organizaciones que trasladan al extranjero muchas de sus funciones, una oficina central localizada en un país envía procesos de negocios a instalaciones en otro país, como en el caso de una empresa de cómputo estadounidense (piense en Dell o Apple) que diseña computadoras en California, fabrica todas las piezas en China y las ensambla en Texas. Esas empresas son globales en el sentido de que sus operaciones abarcan múltiples naciones, pero la cultura central de la organización se basa en el país de origen.

En contraste, en una corporación "apátrida" todas las divisiones comparten una cultura administrativa común y las operaciones se estandarizan para todas las ubicaciones. Los gerentes provienen de diferentes naciones y culturas, y se establecen en cualquier lugar en que su pericia resulte más valiosa. Reckitt Benckiser (fabricante de Clearasil, Lysol y Woolite) asigna a los gerentes a diversas oficinas globales para asegurarse de que adquieran una imagen de las tendencias más allá de las fronteras nacionales, las cuales podrían generar innovaciones en otros lugares. Como resultado, un italiano dirige la empresa en Inglaterra, un estadounidense dirige el negocio en Alemania, un indio se encarga de las operaciones en China y un ejecutivo holandés atiende el negocio en Estados Unidos.

Aunque esas estrategias internacionales suelen traer ventajas como la reducción de costos y la centralización en la toma de decisiones, algunos observadores creen que es más probable que el futuro pertenezca a organizaciones verdaderamente cosmopolitas que produzcan y comercialicen bienes y servicios específicos para cada nación donde operan. Esta estrategia da a las oficinas locales máximo control de sus áreas particulares y saca la mayor ventaja del conocimiento local especializado acerca de los mercados.

No está claro todavía si es mejor seguir una estrategia basada en el traslado de puestos de trabajo al extranjero, en las corporaciones apátridas o en las organizaciones cosmopolitas, pero es muy probable que no haya una mejor configuración universal. Es factible que la mejor estructura dependa en buena medida del tipo de productos y del mercado al que se dirige la compañía.

Fuentes: Basada en J. Lampel y A. Bhalla, "Living with Offshoring: The impact of Offshoring on the Evolution of Organizational Configurations", *Journal of World Business* 46, (2011), pp. 346-358; P. Gehmawat, "The Cospolitan Corporation", *Harvard Business Review* (mayo de 2011), pp. 92-99; y B. Becht, "Building a Company Without Borders", *Harvard Business Review* (abril de 2010), pp. 103-106.

con un producto, pero con duplicación de actividades y costos. La matriz trata de obtener las fortalezas de cada una evitando al mismo tiempo sus debilidades.

La característica estructural más evidente de la matriz es que rompe el concepto de unidad del mando. En la matriz, los trabajadores tienen dos jefes: los gerentes del departamento funcional y los gerentes de producto.

La figura 15-5 ilustra la forma matricial en una escuela de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, sistemas de decisión e información, marketing, etcétera, son unidades funcionales. Sobre ellas se encuentran programas específicos (es decir, los productos). De este modo, los integrantes de una estructura matricial tienen una cadena de mando doble: con su departamento funcional y con sus grupos de productos. Un profesor de contabilidad que enseña un curso de licenciatura puede reportar tanto al director de los programas de licenciatura como al responsable del departamento de contabilidad.

La fortaleza de la matriz es su capacidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene una serie de actividades complejas e interdependientes. Los contactos directos y frecuentes entre diferentes especialidades en la matriz pueden dejar que la información se difunda por la organización y llegue más rápidamente a la gente que la necesita. La matriz reduce las "patologías de la burocracia" —las líneas de autoridad dobles disminuyen la tendencia de los individuos a ocuparse tanto en la protección de sus pequeños mundos que las metas de la organización

estructura matricial *Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto.*

Figura 15-5 Estructura matricial de una escuela de administración de empresas

Programas / Departamentos académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Finanzas						
Sistemas de decisión e información						
Administración						
Marketing						

se vuelven secundarias. Una matriz también logra economías de escala y facilita la asignación de especialistas al brindarles los mejores recursos, así como una manera eficaz de asegurar su utilización óptima.

Las principales desventajas de la matriz estriban en la confusión que crea, su tendencia a fomentar luchas por el poder y el estrés que causa en los individuos.[12] Sin el concepto de unidad del mando, aumenta significativamente la ambigüedad acerca de quién se reporta con quién y eso suele llevar a conflictos. No es inusual que los gerentes de producto luchen por conseguir que los mejores especialistas se asignen a sus productos. La definición de las reglas del juego de la burocracia disminuye el potencial de las luchas por el poder. Cuando esas reglas "están a disposición de cualquiera" en una matriz, el resultado son las luchas por el poder entre los gerentes funcionales y de producto. Este clima de trabajo suele resultar estresante para los individuos que desean seguridad y que no toleran la ambigüedad. Tener que reportarse con más de un jefe introduce conflicto de roles y las expectativas poco claras dan lugar a ambigüedad en los roles. La comodidad de la predictibilidad de la burocracia se sustituye por la inseguridad y el estrés.

Nuevas opciones de diseño

En varias organizaciones, la alta gerencia ha desarrollado nuevas opciones estructurales con menos estratos jerárquicos y más énfasis en abrir las fronteras de la organización.[13] En esta sección, describiremos dos de esos diseños: la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*. También veremos la forma en que los esfuerzos por reducir la burocracia y aumentar el enfoque estratégico han favorecido la rutina de la restructuración.

La organización virtual

4 Identificar las características de una organización virtual.

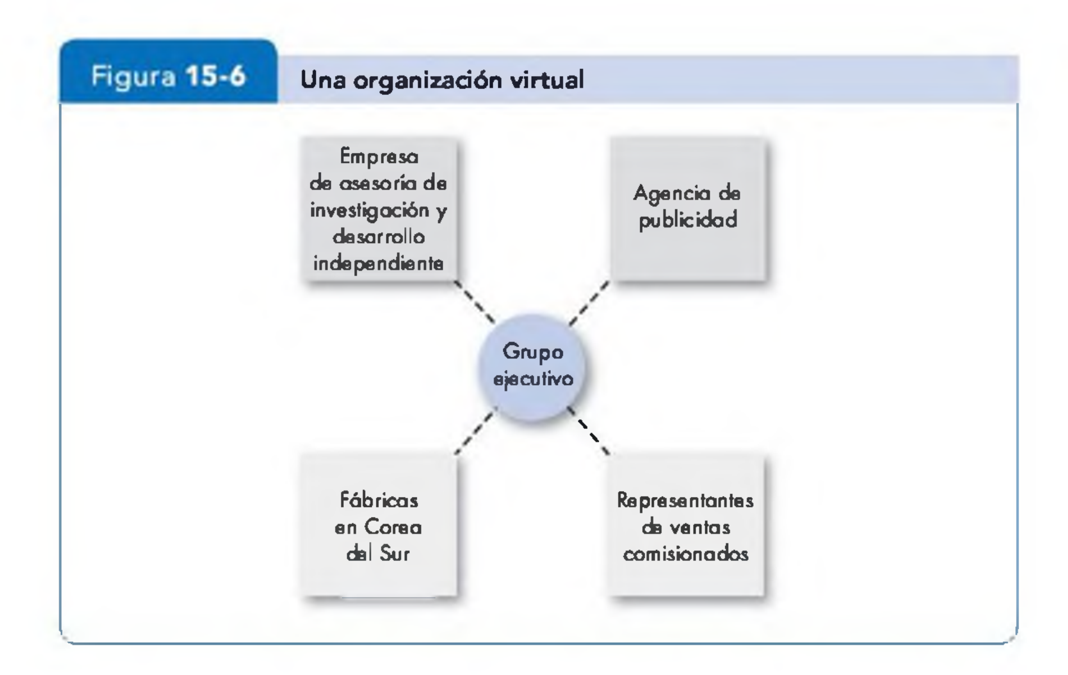
¿Para qué poseer cuando se puede rentar? Esta pregunta capta la esencia de la **organización virtual** (llamada también la *organización modular* o *en red*), la cual suele ser una organización central pequeña que subcontrata sus principales funciones empresariales.[14] En términos estructurales, la organización virtual está altamente centralizada con escasa o nula departamentalización.

El prototipo de la estructura virtual es la organización cinematográfica actual. En la época dorada de Hollywood, las películas eran realizadas por corporaciones gigantescas integradas verticalmente. Estudios como MGM, Warner Brothers y 20th Century Fox poseían grandes cantidades de salas de cine y contrataban a miles de especialistas de tiempo completo (diseñadores de escenarios, camarógrafos, editores, directores e incluso actores). En la actualidad, la mayoría de las películas son realizadas por un grupo de individuos y pequeñas empresas que se unen para hacerlas, proyecto por proyecto.[15] Una estructura así permite que en cada proyecto trabaje el personal más adecuado para sus necesidades y no solo la gente empleada por el estudio. También minimiza los gastos fijos burocráticos porque no hay una organización permanente que financiar, y disminuye los riesgos de largo plazo y sus costos porque no es permanente, ya que se forma un equipo durante un periodo finito y luego se desintegra.

Philip Rosedale dirige una empresa virtual llamada LoveMachine que permite que los trabajadores se envíen mensajes electrónicos breves entre sí para reconocer un trabajo bien hecho, lo cual puede utilizarse luego para facilitar la entrega de bonos en la empresa. La compañía no cuenta con un equipo de tiempo completo para el desarrollo de software; en cambio, LoveMachine subcontrata las tareas a trabajadores autónomos que presentan propuestas para proyectos como la depuración de software o el diseño de nuevas funciones. Los programadores provienen de distintos países como Rusia, India, Australia y Estados Unidos.[16] Asimismo, Newman's Own, la empresa de productos alimenticios fundada por Paul Newmann, cada año vende cientos de millones de dólares en alimentos pero únicamente emplea a 28 individuos. Esto es posible porque subcontrata casi todo: producción, adquisición, transporte y control de calidad.

La figura 15-6 presenta una organización virtual donde la gerencia subcontrata todas las funciones primordiales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos, cuya labor es supervisar directamente las actividades realizadas en la empresa y coordinar las relaciones con las otras organizaciones que elaboran, distribuyen y realizan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las líneas punteadas representan las relaciones que suelen mantenerse bajo

Figura 15-6 Una organización virtual



organización virtual *Pequeña organización central que subcontrata las principales funciones empresariales.*


Fuente: Robert Sorbo/Reuters/Landov Media.

Como organización en red, Boeing subcontrató la producción de casi 70 por ciento de los componentes de su nuevo avión de pasajeros 787 Dreamliner, utilizó cerca de 100 proveedores en más de 100 ubicaciones en diferentes países, como Alenia Aeronáutica de Italia para fabricar el fuselaje trasero del avión y Mitsubishi Motors de Japón para confeccionar las alas. Aunque la subcontratación global ayudó a Boeing a reducir los costos de desarrollo y producción del avión, la enorme complejidad de dicha estructura también fue responsable de las demoras para lanzar al mercado la aeronave de vanguardia. Aquí se muestra la línea de ensamble del avión rodeada por hileras de trabajadores en sus computadoras, mientras se construyen los aviones en la planta de Boeing en Everett, Washington.

contrato. En esencia, los gerentes de las estructuras virtuales dedican la mayoría de su tiempo a la coordinación y al control de las relaciones externas, por lo regular mediante vínculos en las redes de cómputo.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad, la cual permite que los individuos con ideas innovadoras y poco dinero compitan con éxito contra organizaciones más grandes y establecidas. Las organizaciones virtuales también ahorran mucho dinero al eliminar oficinas permanentes y roles jerárquicos.[17]

A medida que ha aumentado la popularidad de las organizaciones virtuales también se han vuelto cada vez más evidentes sus desventajas.[18] Se encuentran en un estado de flujo y reorganización perpetuo, lo cual significa que hay poca claridad en los roles, las metas y las responsabilidades y, a la vez, se establecen las condiciones para la conducta política. La uniformidad cultural y las metas compartidas suelen perderse debido al bajo grado de interacción entre los miembros. Los integrantes del equipo que están geográficamente dispersos y se comunican con poca frecuencia encontrarían difícil compartir información y conocimiento, lo cual limita la innovación y hace más lento el tiempo de reacción. Irónicamente, algunas organizaciones virtuales son menos adaptables e innovadoras que otras con redes de comunicación y colaboración bien establecidas. Por ello, resulta especialmente valiosa la presencia de un líder que fortalezca el propósito de la organización y facilite la comunicación.

La organización sin fronteras

5 Demostrar por qué los gerentes buscan crear organizaciones sin fronteras.

El ex presidente de General Electric, Jack Welch, acuñó el término **organización sin fronteras** para describir aquello en lo que quería que se convirtiera GE: "una tienda de abarrotes familiar".[19] Es decir, a pesar del gigantesco tamaño de GE (en 2010 los ingresos fueron de 150 mil millones), Welch deseaba eliminar las fronteras *verticales* y *horizontales* en su interior, así como derribar las barreras *externas* entre la empresa y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones del control limitadas y sustituir los departamentos con equipos facultados. Aunque GE no ha logrado —y probablemente no alcance nunca— ese estado sin fronteras, ha tenido un progreso importante hacia ese objetivo. También lo han conseguido otras empresas como Hewlett-Packard, AT&T, Motorola y 3M. Veamos cómo luce hoy una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas empresas para convertirlo en realidad.[20]

Al eliminar los límites verticales, la gerencia aplana la jerarquía y minimiza el estatus y el rango. Algunos ejemplos de lo que está haciendo GE para eliminar las fron-

teras verticales son la formación de equipos con diferentes niveles jerárquicos (que incluyen altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y trabajadores operativos), prácticas participativas de toma de decisiones y evaluaciones del desempeño de 360 grados (donde el desempeño es evaluado por colegas y otros individuos de niveles superior e inferior al del empleado). En Oticon A/S, fabricante danés de prótesis auditivas con ingresos anuales de 160 millones, desapareció cualquier rastro de jerarquías. Todos laboran en estaciones de trabajo móviles uniformes y las actividades son coordinadas por equipos por proyecto y no por funciones ni departamentos.

Los departamentos funcionales establecen fronteras horizontales que reducen la interacción entre funciones, líneas de productos y unidades. La manera de hacerlo consiste en remplazar los departamentos funcionales con equipos interdisciplinarios y en organizar las actividades alrededor de los procesos. Xerox desarrolla ahora nuevos productos usando equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso más que en tareas funcionales limitadas. Algunas unidades de AT&T elaboran sus presupuestos anuales no con base en funciones o departamentos sino en procesos, como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma de socavar las barreras horizontales es rotar a la gente por distintas áreas funcionales utilizando traslados laterales. Este enfoque convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando se logra un funcionamiento pleno de la organización sin fronteras también se desvanecen las barreras geográficas. En la actualidad, las empresas estadounidenses más grandes se ven como corporaciones globales; muchas, como Coca-Cola y McDonald's, hacen negocios tanto en el extranjero como en Estados Unidos, y algunas batallan para incorporar regiones geográficas en sus estructuras. La organización sin fronteras ofrece una solución porque considera que la geografía es más una cuestión táctica y logística que estructural. En resumen, la meta es acabar con las barreras culturales.



El grupo BMW opera como organización sin fronteras en el diseño, desarrollo y ensamblado de sus automóviles BMW, Rolls-Royce y Mini. Este fabricante usa herramientas virtuales como diseño asistido por computadora, modelos de simulación y una red flexible de producción global para responder con rapidez ante las fluctuaciones en el mercado y las preferencias individuales de los clientes. La estructura sin fronteras de BMW favorece ideas innovadoras eliminando barreras verticales y horizontales entre los trabajadores, y creando un ambiente de aprendizaje y experimentación. Desde su primer día en el puesto de trabajo, se anima a los individuos a construir una red de relaciones en todas las áreas funcionales y entre todas las divisiones, con la finalidad de acelerar la innovación y la solución de problemas.

Fuente: Eckehard Schulz/AP Images.

organización sin fronteras *Aquella que trata de eliminar la cadena de mando, tiene extensiones del control ilimitadas y sustituye los departamentos con equipos facultados.*

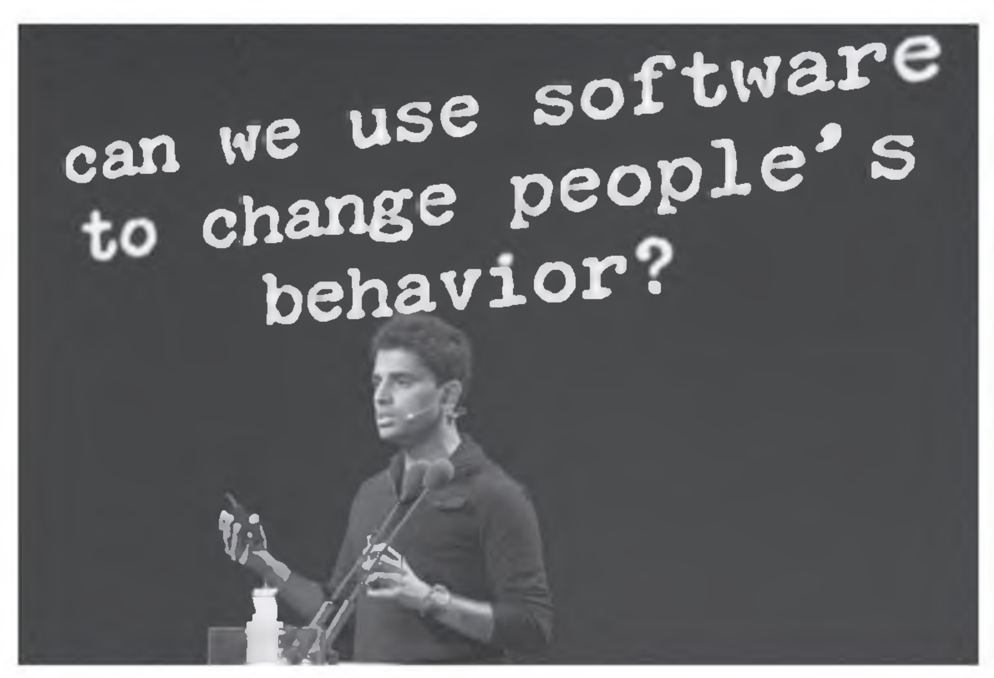
Una forma de lograrlo es mediante alianzas estratégicas.[21] Organizaciones como NEC Corporation, Boeing y Apple tienen alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de empresas. Tales alianzas hacen menos clara la distinción entre una organización y otra, a medida que los individuos trabajan en proyectos conjuntos. Algunas compañías permiten que los clientes realicen funciones que antes eran efectuadas por la gerencia. Ciertas unidades de AT&T reciben bonificaciones según las evaluaciones que hacen los clientes sobre los equipos que los atienden. Por último, las fronteras organizacionales también se desvanecen gracias al trabajo a distancia. La analista de seguridad de Merrill Lynch que hace su trabajo desde su rancho en Montana o el diseñador de software en Boulder, Colorado, que labora para una empresa en San Francisco son solo dos de los millones de individuos que operan fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus empleadores.

La organización más eficiente: La restructuración

La finalidad de las nuevas formas organizacionales descritas es aumentar la agilidad mediante la creación de una organización eficiente, concentrada y flexible. La *restructuración* es un esfuerzo sistemático por hacer eficiente a una organización mediante el cierre de ubicaciones, la reducción del personal o la venta de unidades empresariales que no agreguen valor.

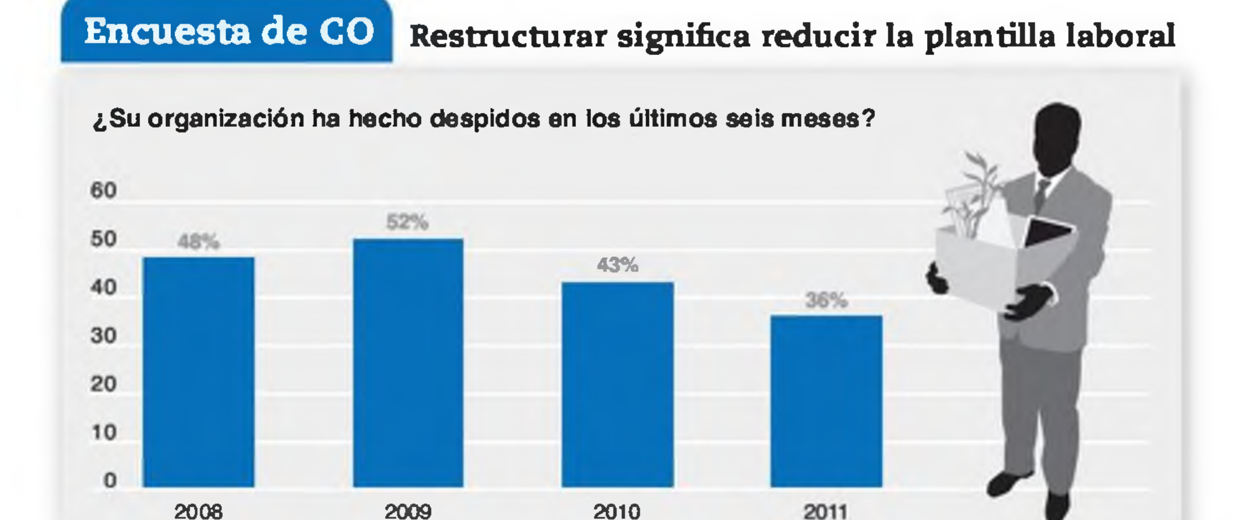
Los drásticos recortes en Chrysler y General Motors en los últimos años fueron un caso de restructuración para sobrevivir, debido a la pérdida de la participación en el mercado y a los cambios en la demanda del consumidor. Otras empresas, como Research in Motion (fabricantes de BlackBerry) y Cisco, emprendieron una restructuración con la finalidad de dirigir todos sus esfuerzos hacia sus principales competidores. Después de una serie de adquisiciones costosas, VeriSign decidió deshacerse de la mayoría de sus unidades empresariales, y reasumir su enfoque original en la seguridad del comercio en línea y la protección de la identidad en línea.[22] Algunas empresas se concentran en las técnicas de administración eficiente para reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones. Park Nicollet Health Services, en Minneapolis, eliminó los presupuestos fijos y exhortó a los gerentes a reducir costos, como parte de una transformación para hacer más eficiente la producción: logró ahorrar por lo menos $15 millones anuales[23] y adaptarse con mucho mayor rapidez a los cambios en el mercado del cuidado de la salud.

A pesar de las ventajas de ser una organización eficiente, el impacto de la restructuración en el desempeño organizacional ha sido muy controversial.[24] Reducir



Fuente: Park Jin Hee/Xinhua/Photoshot/Newscom.

Foursquare convierte sus insumos en producción usando una plataforma móvil basada en la ubicación. El sitio Web de redes sociales ofrece un servicio para consumidores y empresas. Fundado por Dennis Crowley y Naveen Selvadurai, el servicio permite que la gente se conecte con amigos y actualice su ubicación, y brinda herramientas a las empresas para atraer, ganar y conservar clientes. La falta de rutina caracteriza el trabajo de los empleados de Foursquare, una organización orgánica que se adapta con rapidez y flexibilidad a los cambios rápidos. En esta fotografía aparece Selvadurai, cofundador de Foursquare, ofreciendo un discurso en un foro anual de tecnología digital en Seúl, Corea del Sur.



Fuente: Basada en E. Frauenheim, "The Thought Police?", *Workforce Management* (marzo de 2010, pp. 28-31; "Companies Grapple with Viral Vents", *Workforce Management* (diciembre de 2010), p. 6.

el tamaño de la fuerza laboral tiene un resultado positivo inmediato en la forma de menores costos por salarios. Las empresas que efectúan restructuraciones para mejorar el enfoque estratégico a menudo ven efectos positivos en los precios de sus acciones después del anuncio. Por otro lado, las ganancias y el precio de las acciones suelen disminuir entre las empresas que tan solo despiden trabajadores pero no se restructuran. Parte del problema es el efecto de la reducción de personal en la actitud de los individuos. Quienes permanecen suelen quedar preocupados por futuros despidos y tal vez se sientan menos comprometidos con la organización.[25] Las reacciones de estrés pueden aumentar las ausencias por enfermedad, a la vez que disminuyen la creatividad y la concentración en el trabajo. En las empresas que no invierten mucho en su fuerza laboral, el recorte de personal también origina una mayor rotación voluntaria, por lo que se perdería un capital humano vital. El resultado sería entonces una compañía más anémica y menos eficiente.

Las empresas pueden disminuir el impacto negativo mediante una preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para la nueva dirección.[26] A continuación se presentan algunas estrategias eficaces para la restructuración. La mayoría de ellas tiene una relación estrecha con los principios de justicia organizacional que vimos antes:

- **Inversión.** Las empresas que recortan personal para enfocarse en las competencias centrales son más eficaces cuando después invierten en prácticas laborales de alto involucramiento.
- **Comunicación.** Cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores el recorte de personal, estos últimos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista.
- **Participación.** Los trabajadores se preocupan menos si pueden participar de alguna forma en el proceso. Los programas de jubilación anticipada voluntaria o los paquetes de indemnización pueden ayudar a alcanzar la eficiencia sin recurrir a los despidos.
- **Ayuda.** Las indemnizaciones, la prolongación de los beneficios de atención médica y la ayuda para buscar un nuevo empleo demuestran que la empresa se preocupa por sus trabajadores y reconoce sus contribuciones.

En resumen, las empresas que se restructuran pueden ser más ágiles, eficientes y productivas; pero únicamente si hacen los recortes con sensibilidad y ayudan a sus empleados en el proceso.

Dilema ético

Restructuración con conciencia

En ocasiones es posible que las organizaciones tengan que reducir su plantilla laboral, sobre todo cuando existe depresión económica. Los efectos negativos que eso tiene en quienes permanecen en la empresa están bien documentados e incluyen un aumento en las ausencias por enfermedad, alejamiento de las tareas laborales, intenciones de demandar a la compañía, estrés, insatisfacción y pérdida del compromiso.

¿Tienen los empleadores la responsabilidad de ayudar a amortiguar los efectos de tal restructuración? Aunque los éticos debaten qué tanto deberían las empresas ayudar a los trabajadores despedidos, por lo general coinciden en que estas *son capaces* financieramente de hacer algo y que deberían hacerlo. De hecho, esta ayuda suele revertirse en beneficio de la propia empresa al aumentar el compromiso de quienes permanecen, así como al disminuir el estrés y la tensión para todos. Manejar los despidos poniendo atención en la reputación de la organización también sería importante para la contratación de nuevos integrantes cuando mejoren las condiciones económicas.

A continuación se presentan algunas sugerencias para minimizar el impacto negativo que tiene el recorte de personal sobre la fuerza laboral.

1. Los gerentes suelen mostrarse reticentes a ofrecer información acerca de los planes futuros de la empresa; no obstante, la investigación sugiere claramente que los avisos anticipados acerca del recorte podrían disminuir la angustia de los empleados. La comunicación abierta facilita mucho los planes de reacción de los trabajadores.
2. Dé las noticias acerca de los despidos de una forma sensible y personal. Permita que los trabajadores sepan de manera individual que se tienen que ir. Esto resulta difícil para los gerentes que preferirían evitar los conflictos o encuentros molestos, aunque la investigación sugiere que los individuos prefieren enterarse de este modo (y no por correo electrónico) sobre la pérdida del puesto de trabajo.
3. Explore formas de apoyo, como ofrecer ayuda para la búsqueda de un nuevo empleo o indemnizaciones generosas por despido. Es posible que esto no siempre sea financieramente factible, pero existe la responsabilidad ética de hacer todo lo que esté en sus manos para ayudar a la gente que se va a que asimile de mejor forma la situación.

Fuentes: B. Weinstein, "Downsizing 101", *Bloomberg Businessweek* (12 de septiembre de 2008), www.businessweek.com; S. Randall, "Attracting Layoff-Wary Millennials", *Workforce Management Online* (febrero de 2010), www.workforce.com; y D. K. Datta, J. P. Guthrie, D. Basuil y A. Pandey, "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 36, núm. 1 (2010), pp. 281-348.

¿Por qué difieren las estructuras?

6 Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales, y comparar los modelos estructurales mecanicista y orgánico.

Hemos descrito diseños organizacionales que van desde la burocracia altamente estructurada hasta la organización amorfa sin fronteras. Los otros diseños descritos se encuentran en algún punto intermedio.

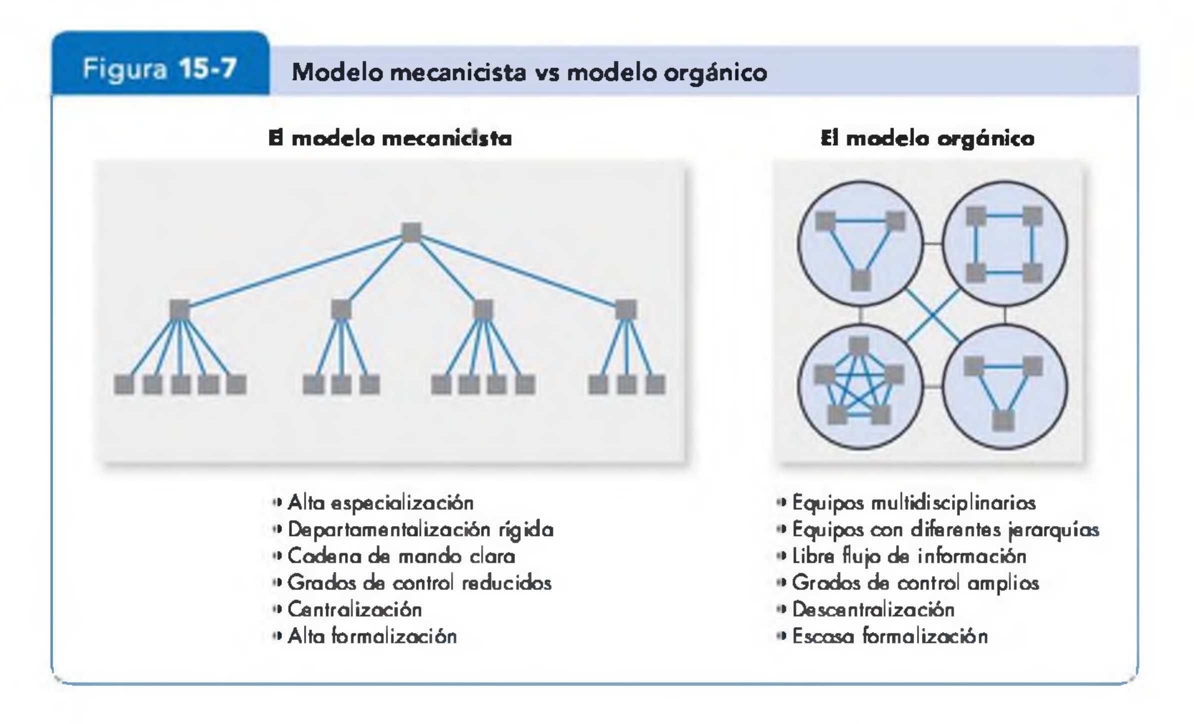
La figura 15-7 resume esa revisión presentando los dos modelos extremos del diseño organizacional. Uno es el denominado **modelo mecanicista** que, por lo general, es sinónimo de burocracia, toda vez que se caracteriza por procesos altamente estandarizados para el trabajo, elevada formalización y mayor jerarquía administrativa. El otro extremo, el **modelo orgánico** se parece mucho a la organización sin fronteras, ya que es plano, tiene menos procedimientos formales para la toma de decisiones, son muchos quienes deciden y favorece las prácticas flexibles.[27]

Con esos dos modelos en mente, hagamos algunas preguntas: ¿Por qué algunas organizaciones se estructuran según líneas más mecanicistas en tanto que otras presentan características orgánicas? ¿Qué fuerzas influyen en la elección del diseño? En esta sección, presentamos las principales causas o determinantes de la estructura de una organización.[28]

Estrategia organizacional

Dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de organización,

Figura 15-7 Modelo mecanicista vs modelo orgánico



MyManagementLab
Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

la estructura debe cambiar para ajustarse.[29] El marco de referencia más común de la estrategia se enfoca en tres de sus dimensiones (innovación, minimización de costos e imitación), así como en el diseño estructural que funciona mejor con cada una.[30]

¿En qué medida una organización introduce productos y servicios nuevos e importantes? Una **estrategia de innovación** se esfuerza por alcanzar innovaciones significativas y únicas. Evidentemente, no todas las empresas buscan la innovación. Apple y 3M lo hacen, no así la conservadora tienda minorista Marks & Spencer. Las empresas innovadoras utilizarán sueldos y prestaciones competitivas para atraer a los mejores candidatos y motivar a los trabajadores a correr riesgos. De hecho, cierto grado de estructura mecanicista puede beneficiar realmente la innovación. Canales de comunicación bien desarrollados, políticas para mejorar el compromiso de largo plazo y canales claros de autoridad ayudarían a que los cambios rápidos ocurran sin complicaciones.

Una organización que busca una **estrategia de minimización de costos** controla los costos de manera estricta, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios y reduce los precios en la venta de un producto básico. Esto describe la estrategia seguida por Walmart y los fabricantes de artículos comestibles genéricos o con marca de la tienda. Las organizaciones enfocadas en la minimización de costos utilizan menos políticas destinadas al desarrollo del compromiso entre su fuerza laboral.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** intentan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de ganancias, moviendo nuevos productos o ingresando a nuevos mercados, tan solo después de que los innovadores hayan

modelo mecanicista *Estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización.*

modelo orgánico *Estructura que es plana, emplea equipos multidisciplinarios de diversas jerarquías, tiene escasa formalización, posee una amplia red de información y confía en la toma de decisiones participativa.*

estrategia de innovación *Estrategia que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes.*

estrategia de minimización de costos *Estrategia que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios.*

estrategia de imitación *Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan solo después de que se haya demostrado su viabilidad.*

Figura 15-8 La relación entre estrategia y estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	**Orgánica:** Estructura flexible, especialización y formalización escasas, descentralizada.
Minimización de costos	**Mecanicista:** Control rígido, amplia especialización laboral, formalización y centralización altas.
Imitación	**Mecanicista y orgánica:** Mezcla de propiedades laxas y rígidas, controles estrictos de las actividades actuales y controles más laxos de los nuevos proyectos.

demostrado su viabilidad. Los fabricantes de ropa de moda para el mercado masivo que copian estilos de diseñador siguen esa estrategia, al igual que empresas como Hewlett-Packard y Caterpillar. Estas empresas siguen a sus competidores más pequeños e innovadores con mejores productos, pero únicamente después de que los rivales hayan demostrado la existencia del mercado.

La figura 15-8 describe la opción estructural que mejor se adecua a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, en tanto que los minimizadores de costos buscan la eficiencia y estabilidad de una estructura mecanicista. Los imitadores combinan ambas estructuras. Usan una estructura mecanicista para mantener controles rígidos y bajos costos en sus actividades actuales, pero crean subunidades orgánicas donde siguen los nuevos proyectos.

Tamaño de la organización

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura.[31] Las organizaciones que emplean a 2,000 personas o más suelen tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales, y más reglas y directrices que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, el tamaño se vuelve menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué? Con alrededor de 2,000 empleados, una organización ya es bastante mecanicista, por lo que 500 empleados más no tendrían mucho impacto. Sin embargo, es probable que agregar 500 individuos a una organización de solo 300 genere un cambio significativo hacia una estructura más mecanicista.

Tecnología

La **tecnología** describe la forma en que una organización convierte inversiones en producción. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en bienes o servicios. Ford Motor Company utiliza un proceso de línea de ensamble para fabricar sus automóviles. Las universidades emplean diversas tecnologías instruccionales: el cada vez más popular método de conferencias, el análisis de casos, los ejercicios prácticos, el aprendizaje programado, la instrucción en línea y el aprendizaje a distancia. En cualquier caso, las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Diversos estudios han examinado la relación entre tecnología y estructura.[32] Lo que distingue a las tecnologías es su *grado de rutina*. Las actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Algunos ejemplos son la fabricación de perillas de plástico con moldes de inyección, el procesamiento automatizado de transacciones de ventas, y la impresión y encuadernación de este libro. Las actividades no rutinarias son personalizadas y requieren de revisión y actualización frecuentes. Incluyen la restauración del mobiliario, fabricación de zapatos a la medida, investigación genética, y la redacción y edición de este libro. En general, las organizaciones comprometidas en actividades no rutinarias suelen preferir las estructuras orgánicas, mientras que aquellas que realizan actividades rutinarias prefieren las estructuras mecanicistas.

Estos empleados de un restaurante en Urumqi, China, permanecen formados mientras tienen una reunión antes de iniciar sus labores. En China es una práctica común que los empleadores reúnan a los trabajadores antes de que empiecen a laborar, para darles tanto una plática motivacional como instrucciones para su jornada laboral. Este ritual diario es aceptable para los empleados chinos porque en su país la distancia del poder es alta y los trabajadores aceptan mucho más las estructuras mecanicistas, que aquellos de culturas con menor distancia del poder. La investigación sugiere que la cultura de una nación y la preferencia de la estructura que los empleados tendrán influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.



Fuente: Li Ziheng /Newscom.

Ambiente

El **ambiente** de una organización incluye instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño, como proveedores, clientes, competidores, organismos regulatorios gubernamentales y grupos públicos de presión. Los ambientes dinámicos crean mucho más incertidumbre para los gerentes que los estáticos. Los gerentes pueden ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas, como forma de minimizar la incertidumbre. Por ejemplo, la mayoría de las compañías, incluyendo a Pepsi y Southwest Airlines, han establecido departamentos de redes sociales para responder a la información negativa expuesta en los blogs. O bien, las empresas pueden formar alianzas estratégicas, como cuando Microsoft y Yahoo! unieron fuerzas para competir mejor frente a Google.

El ambiente de cualquier empresa tiene tres dimensiones: capacidad, volatilidad y complejidad.[33] La *capacidad* se refiere al nivel en que el ambiente soporta el crecimiento. Los ambientes ricos y en crecimiento generan un exceso de recursos, lo cual suele proteger a la empresa en tiempos de relativa escasez.

La *volatilidad* describe el nivel de inestabilidad del ambiente. Un ambiente dinámico con un alto nivel de cambios impredecibles hace difícil que la gerencia haga predicciones correctas. Por ejemplo, los ambientes de la mayoría de las empresas se están volviendo volátiles debido a que la tecnología de la información cambia de forma muy rápida.

Por último, la *complejidad* es el nivel de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes sencillos, como la industria del tabaco, son homogéneos y están concentrados. Los ambientes que se caracterizan por la heterogeneidad y la dispersión (como la industria de la banda ancha) son complejos y diversos, con numerosos competidores.

tecnología *La manera en que una organización convierte sus inversiones en producción.*

ambiente *Instituciones o fuerzas ajenas a una organización que tienen el potencial de afectar su desempeño.*

¿Mito o ciencia?

"Los trabajadores resienten la subcontratación"

Sorprendentemente, esta afirmación parece ser falsa.

Dos formas relativamente recientes de restructuración de las organizaciones son la *subcontratación* (transferir actividades a otra empresa local) y el *traslado de puestos de trabajo a otro país*. Por ejemplo, una empresa con sede en Denver que ofrece un servicio de ventas por teléfono en Cleveland está subcontratando esas operaciones. Si la misma empresa decide contratar el servicio telefónico en Bangalore, India, está trasladando el trabajo a otro país.

Al igual que el recorte de personal, la subcontratación y el traslado de puestos de trabajo a otros países son esfuerzos de restructuración cuya razón principal es la reducción de costos; algunas empresas podrían emprender las tres, todo lo cual tiene como resultado la pérdida de fuentes de trabajo en esa organización.

Sin embargo, un estudio reciente realizado con 13,683 empleados estadounidenses (todos los cuales conservaron sus empleos) sugiere que los trabajadores reaccionan de manera diferente ante los tres esfuerzos de restructuración. Como se esperaría, cuando se hacían recortes de personal o se trasladaban los puestos de trabajo a lugares en el extranjero, los empleados tenían una reacción negativa, reportaban significativamente menores satisfacción laboral y compromiso organizacional, que en organizaciones similares donde no se tomaban esas medidas. Sin embargo, resulta sorprendente que este estudio no encontrara efectos negativos de la subcontratación en esas actitudes.

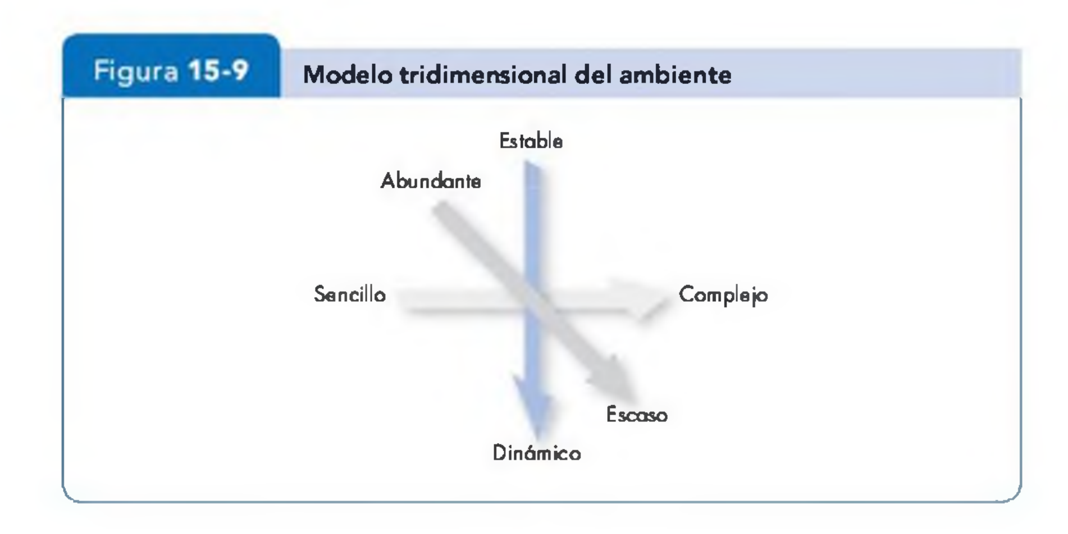
Los autores especulan que los empleados pueden tener una visión menos negativa de la subcontratación porque la consideran menos amenazante para sus puestos de trabajo. Se requiere más investigación para demostrar tal explicación.

Fuentes: C. P. Maertz, J. W. Wiley, C. LeRouge y M. A. Campion, "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing", *Industrial Relations* 49, núm. 2 (2010) pp. 275-285; y L. H. Nishii, D. P. Lepak y B. Scheneider, "Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology* 61, núm. 3 (2008), pp. 503-545.

La figura 15-9 resume nuestra definición del ambiente en sus tres dimensiones. Las flechas indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Por consiguiente, las organizaciones que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan el mayor grado de incertidumbre porque son sumamente impredecibles, tienen poco margen para el error y deben supervisar constantemente un conjunto diverso de elementos en el ambiente.

Dada esta definición tridimensional del *ambiente*, podemos ofrecer algunas conclusiones generales acerca de la incertidumbre ambiental y los arreglos estructurales. Cuanto más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica deberá ser una estructura. Cuanto más abundante, estable y sencillo sea el ambiente, se preferirá la estructura más mecanicista.

Figura 15-9 Modelo tridimensional del ambiente



Diseños organizacionales y conducta de los empleados

7 Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.

Iniciamos este capítulo con la aseveración de que la estructura de una organización puede tener efectos significativos entre sus miembros. ¿Cuáles serían dichos efectos?

Una revisión de la evidencia origina una conclusión muy evidente: ¡No es posible generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. En las diferentes estructuras también sobresalen distintos factores. En las organizaciones mecanicistas, sumamente formalizadas y estructuradas, el nivel de justicia en las políticas y los procedimientos formales es un predictor muy importante de la satisfacción. En las organizaciones orgánicas, más personales y adaptadas al individuo, los trabajadores valoran más la justicia interpersonal.[34] Algunas personas son más productivas y se sienten más satisfechas cuando las tareas laborales están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad, es decir, en estructuras mecanicistas. Por lo tanto, cualquier discusión del efecto del diseño organizacional en la conducta de los empleados tiene que abordar las diferencias individuales. Para ello, debemos considerar las preferencias de los empleados por la especialización en el trabajo, el grado de control y la centralización.[35]

Por lo general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad, pero a costa de una menor satisfacción laboral. Sin embargo, la especialización en el trabajo no es una fuente inagotable de alta productividad. Cuando empiezan a surgir problemas, la productividad se resiente si las desventajas humanas de realizar tareas repetitivas y limitadas superan los beneficios de la especialización. A medida que la fuerza laboral alcanza mayores niveles académicos y muestra el deseo por empleos intrínsecamente gratificantes se llega, al parecer, al punto donde la productividad empieza a declinar con mayor rapidez que en el pasado.

Todavía hay un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y la repetición de los puestos de trabajo altamente especializados. Algunos individuos quieren una actividad que les exija pocos desafíos intelectuales y les brinde la seguridad de la rutina; para ellos, la alta especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción laboral. Desde luego, la pregunta es si representan el 2 o el 52 por ciento de la fuerza laboral. Dado que en la elección de carreras opera cierta autoselección, se podría concluir que la probabilidad de que surjan resultados conductuales negativos de la alta especialización es mayor en los puestos de trabajo profesionales ocupados por individuos con una elevada necesidad de crecimiento personal y diversidad.

Tal vez sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre la *extensión del control* y la satisfacción o el desempeño laborales. Aunque a nivel intuitivo resulta atractivo sostener que los grados amplios pueden conducir a un mejor desempeño de los trabajadores, ya que dan una supervisión más distante y más oportunidad de iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. A algunos individuos les agrada que los dejen solos, en tanto que otros prefieren la seguridad de un jefe al que tengan acceso rápido en cualquier momento. En congruencia con varias de las teorías de la contingencia del liderazgo revisadas en el capítulo 12, se esperaría que factores como las experiencias y habilidades de los trabajadores, así como el grado de estructura de sus tareas, expliquen en qué condiciones es probable que los grados de control amplios o reducidos contribuyan a su desempeño y satisfacción laboral. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción laboral del *gerente* aumenta a medida que se incrementa el número de empleados supervisados.

Se cuenta con evidencia bastante sólida que relaciona la *centralización* con la satisfacción laboral. En general, las organizaciones menos centralizadas tienen mayor autonomía y esta parece relacionarse de manera positiva con la satisfacción laboral. No obstante, una vez más, mientras un empleado valora la libertad, otro encontraría los ambientes autónomos frustrantemente ambiguos.

Nuestra conclusión es la siguiente: para maximizar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, los gerentes deben tomar en cuenta las diferencias individuales, como la experiencia, personalidad y las tareas laborales. También debería considerarse la cultura.

De lo anterior se deriva una idea indiscutible: en igualdad de condiciones, los individuos no eligen a sus empleadores al azar. Son atraídos, seleccionados y permanecen en organizaciones que convienen a sus características personales.[36] Es probable que los candidatos a un puesto que prefieren lo predecible busquen y acepten trabajo en estructuras mecanicistas, y es más factible que quienes desean autonomía terminen en una estructura orgánica. Por consiguiente, es indudable que el efecto de la estructura sobre la conducta de los empleados disminuye cuando el proceso de selección facilita la correspondencia adecuada de las características individuales con las características de la organización.

Aunque la investigación es modesta, sugiere que la cultura nacional influye en la preferencia por la estructura.[37] Las organizaciones que operan con individuos de culturas con alta distancia del poder, como Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, encuentran mayor aceptación de las estructuras mecanicistas entre sus empleados que entre los empleados de naciones con escasa distancia del poder. De modo que al predecir cómo va a influir la estructura en el desempeño y la satisfacción de los empleados, deben considerarse las diferencias culturales junto con las diferencias individuales.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente www.mymanagementlab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

En este capítulo se establece que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción de la conducta. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, las relaciones estructurales en el trabajo son relevantes para las actitudes y la conducta de las personas. ¿En qué se sustenta este argumento? La estructura de una organización da forma a las actitudes de los empleados a la vez que facilita y motiva niveles más altos de desempeño, en la medida que disminuye la ambigüedad y aclara preocupaciones del tipo "¿qué se supone que debo hacer?", "¿cómo se supone que lo estoy haciendo?", "¿a quién debo reportar?" y "¿a quién tengo que acudir si enfrento un problema?" La figura 15-10 resume lo que hemos revisado. Hay algunos otros mensajes importantes que vale la pena considerar:

- Aunque la especialización suele favorecer la eficiencia, la especialización excesiva también genera insatisfacción y reduce la motivación.



El fin de la gerencia

PUNTO

La gerencia, por lo menos como ahora se le conoce, está agonizando. Las estructuras organizacionales formales están cediendo el paso a estructuras más planas, menos burocráticas y menos formales. Y eso es algo positivo.

En la actualidad, los líderes son famosos por triunfar sobre la estructura y no por trabajar bien en su interior. Las empresas innovadoras como Apple, Google, Facebook, Twitter y Groupon nacieron y florecieron gracias no a una burocracia intrincada, sino a ideas innovadoras que fueron llevadas a cabo de manera creativa por un grupo flexible de individuos que colaboraban libremente. En esas empresas la función de la gerencia es la facilitación más que el control.

Aunque en 1957 tan solo existían 100 de las 500 empresas que aparecen hoy en *Fortune*, la teoría y práctica de la gerencia siguen ceñidas al modo de pensar de 1957. Como advirtió un experto con mentalidad futurista, "la causa principal por la que fracasan las empresas es que invierten más en aquello que es y no en aquello que podría ser". ¿Cómo una estructura burocrática, tradicional y formal facilitaría "aquello que podría ser"?

La inercia puede hacer que se burocraticen incluso las empresas innovadoras. El cofundador de Google, Larry Page, remplazó a Eric Schmidt, antiguo director general, cuando su "deseo de poner rápidamente en práctica ideas innovadoras fue reprimido por la burocracia de la empresa". Page y el cofundador Sergey Brin saben que las estructuras burocráticas tradicionales son las mayores amenazas de Google.

Algunos líderes sagaces han aprendido de sus errores. Al inicio de su carrera, asegura Cristóbal Conde, presidente y director ejecutivo de la compañía de TI SunGard: "Yo era muy afecto a las formas muy verticales de mando y control. Me creía muy listo y pensaba que mis decisiones serían las mejores". Después de que algunos de sus mejores colaboradores se fueron porque se sentían restringidos, Conde decidió aplanar y flexibilizar la estructura. Reconoce que "un director general debe enfocarse más en la plataforma que permite la colaboración [...] Una organización se aplana si cuenta con tecnologías que permiten que los trabajadores vean lo que otros están haciendo, compartan información, colaboren, alardeen de sus éxitos".

CONTRAPUNTO

No existe un enfoque de la estructura organizacional que sea "adecuado para cualquier tamaño". Qué tan plana, informal y colaboradora debería ser una empresa depende de muchos factores. Veamos dos casos.

La gente alababa la forma relajada e informal en que Warren Buffett estructuró su despacho de inversión, Berkshire Hathaway. Buffett dedica la mayor parte de su día a leer y hablar de manera informal "con personas superdotadas en quienes confía y quienes confían en él". Todo ello parecía maravilloso hasta que se descubrió la conducta inadecuada del director financiero y aparente heredero de Buffet, David Sokol, quien ganó tres millones de dólares cuando logró que Berkshire Hathaway, un exitoso cabildero, adquiriera una empresa de la cual había obtenido en secreto una participación importante. Sus maniobras abusivas fueron descubiertas y Sokol fue obligado a renunciar. ¿No habría sabido Buffett que Sokol estaba muy comprometido de haberlo supervisado más de cerca o si hubiera tenido estructuras en el lugar para controlar dicha "libertad"? Es difícil negar los éxitos pasados de Berkshire Hathaway, pero estos no demuestran que la estructura de la empresa sea la ideal.

Berkshire Hathaway es una advertencia ejemplar de los riesgos de una estructura que es *demasiado* plana e informal. Boeing es un excelente ejemplo de los beneficios de una estructura formal y compleja: su "Dreamliner" 707 —fabricado mediante una combinación de materias y 20 por ciento más ahorrador de combustible que los aviones de pasajeros comparables— es uno de los productos más innovadores y con ventas más rápidas de la historia de la aviación. ¿Cómo se inventó y se produjo el Dreamliner? Gracias a un proceso enormemente complejo de planeación, diseño, ingeniería, producción y prueba. Para su construcción, Boeing contrató a más de 40 proveedores diferentes en 135 lugares de todo el mundo. Se trata de una hazaña que no habría podido cumplir sin una estructura organizacional que la sostuviera. La estructura organizacional de Boeing es bastante formal, compleja e incluso burocrática. El Dreamliner demuestra que la innovación no tiene que venir de estructuras organizacionales radicales.

Fuentes: A. Bryant, "Structure? The Flatter the Better", *The New York Times* (17 de enero de 2010), p. BU2; A. R. Sorkin, "Delegator in Chief", *The New York Times* (24 de abril de 2011), p. 84. A. Murray, "The end of Management", *The Wall Street Journal* (21 de agosto de 2010), p. W3; y A. Efrati y S. Morrison, "Chief Seeks More Agile Google", *The Wall Street Journal* (22 de enero de 2011), pp. 81, 84.

- Las jerarquías formales ofrecen ventajas como la unificación de la misión y las metas, en tanto que en jerarquías excesivamente rígidas los trabajadores pueden sentir que no tienen poder ni autonomía. Como en el caso de la especialización, la clave consiste en lograr el equilibrio adecuado.
- Las formas virtuales y sin fronteras están cambiando el rostro de muchas organizaciones. Los gerentes contemporáneos deberían entender cabalmente sus implicaciones y reconocer las ventajas y dificultades potenciales.
- La restructuración de una organización puede dar lugar a menores costos y a enfocar a las empresas en sus competencias centrales, pero puede dejar a individuos insatisfechos y preocupados por el futuro de sus fuentes de trabajo.
- Al determinar una forma organizacional adecuada, los gerentes tienen que considerar la escasez, el dinamismo y la complejidad del ambiente, así como equilibrar los elementos orgánicos y mecanicistas adecuados para el ambiente de su organización.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles son los seis elementos fundamentales que definen la estructura de una organización?

2 ¿Qué es una burocracia y en qué difiere de una estructura sencilla?

3 ¿Qué es una organización matricial?

4 ¿Cuáles son las características de una organización virtual?

5 ¿Cómo pueden los gerentes favorecer una organización sin fronteras?

6 ¿Por qué difieren las estructuras organizacionales y cuál es la diferencia entre una estructura mecanicista y una orgánica?

7 ¿Cuáles son las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales?

EJERCICIO PRÁCTICO Desmantelamiento de una burocracia

Antes del trabajo

Para entender cómo puede mejorarse una estructura organizacional, de entrada es importante tener muy claro cómo es la estructuración actual de la empresa. En este ejercicio, usted hará una investigación en la universidad a la que asiste o en otra organización que indique su profesor. Utilice el sitio Web de la organización para obtener información sobre las diferentes unidades administrativas, dando especial atención a diversas funciones no esenciales como finanzas, información tecnológica y recursos humanos. Mientras realiza esta investigación, haga una lista de cinco características que se parezcan a la burocracia, y otras cinco que crea que pueden ser administradas con éxito por un asociado externo.

Formación de equipos

Al inicio de la clase, su profesor formará equipos de por lo menos cuatro integrantes.

Evaluación de la burocracia

Su tarea inicial será compartir sus evaluaciones de las características de la organización que le parecen de naturaleza burocrática. ¿Cuáles son las funciones comunes que suelen ser dirigidas de una manera burocrática? Intente identificar las prácticas de trabajo estandarizadas que mejoran la coordinación y el control. En particular, piense en sistemas de reglas, directrices, departamentos y oficinas que tengan roles altamente específicos y especializados. En conjunto, a su equipo le llevará alrededor de 15 minutos cumplir con dicha tarea.

Desmantelamiento de la burocracia

Para desmantelar una burocracia es importante considerar tanto las ventajas como las desventajas del sistema actual. Por consiguiente, la meta de la segunda parte del ejercicio es utilizar técnicas relacionadas con las organizaciones sin fronteras y virtuales, con la finalidad de reducir la burocracia; para ello debe emplearse un formato de debate donde una

persona argumente por qué los cambios pueden ser buenos, mientras otra analiza por qué podrían resultar perjudiciales.

El equipo empezará por dividirse en dos subgrupos que van a trabajar de manera independiente durante aproximadamente 10 minutos. Un integrante será responsable de identificar mecanismos alternativos que podrían remplazar la estructura burocrática actual a la vez que se siguen manteniendo las funciones "internas" mediante la creación de una organización sin fronteras. ¿Cómo pueden las empresas obtener los mismos resultados con un conjunto diferente de sistemas de control? Otro integrante identificará las razones por las cuales sería difícil la transición de una burocracia al sistema que usted defendió en el punto 2. ¿Cuáles son las fuentes potenciales de resistencia al cambio? Esos dos miembros deberían trabajar juntos para llegar a un consenso de cómo podría minimizarse la burocracia sin socavar la productividad ni la eficiencia de la organización.

Al mismo tiempo, el segundo equipo de dos individuos trabajará en una tarea diferente. Un miembro considerará la forma en que cada organización puede asumir los elementos de una organización virtual como forma de volverse menos burocrática. Identifique los elementos de la empresa que se recortarían o se subcontratarían. El otro miembro identificará por qué sería una mala idea "ir hacia la virtualización", considerando como posibles obstáculos la falta de control y el intercambio deficiente de información. Estos dos miembros llegarán a un consenso de cómo puede "adelgazarse" tanto como sea posible a la empresa sin dañar su productividad y su eficiencia.

Por último, los cuatro integrantes del equipo se reunirán para llegar a un consenso acerca de cómo limitar la burocracia **1.** usando nuevos sistemas que sean congruentes con la organización sin fronteras, o bien, **2.** utilizando elementos de una organización virtual eficiente para deshacerse de estratos burocráticos innecesarios. Este proceso final de combinación debería llevarse unos 10 minutos.

Informe

Después de que cada equipo haya llegado a un consenso sobre cómo limitar la burocracia, el profesor conducirá una discusión con toda la clase donde cada equipo describirá su propuesta final para minimizar la burocracia en su organización. El profesor brindará ideas adicionales de por qué sería difícil cambiar una burocracia y sugerirá áreas donde esta podría limitarse de manera eficaz mediante la eliminación de fronteras o gracias a la virtualización.

DILEMA ÉTICO Guiar a los directores

Un elemento estructural crítico de la mayoría de las empresas es el consejo de administración. En principio, los altos ejecutivos reportan a los directores. No obstante, en la práctica los consejos no siempre funcionan como se esperaría. En la década anterior, los consejos estuvieron implicados en muchos escándalos corporativos, ya sea porque autorizaron conductas poco éticas o porque cerraron los ojos ante ellas. Muchos criticaron también el descuido de los consejos ante la debacle financiera y la recesión posterior. Los voceros empresariales consideraron que los consejos eran "absolutamente inútiles" y también "una vergüenza".

Una de las claves para reformar la conducta de los consejos es garantizar que su función sea independiente del director general. La Comisión de Bolsa y Valores (Securities and Exchange Commission, SEC) y la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange, NYSE) establecieron directrices para la independencia de los directores, que no deben estar afiliados, subcontratados o tener alguna otra conexión con la organización que dirigen. Cuanto más independiente sea la estructura y composición del consejo, mejor será la administración y la eficiencia de la empresa.

Un ejemplo de falta de independencia salió a la luz en 2010. Además de 225,000 en efectivo y de ingresos diferidos por acciones que recibió como pago por su función como miembro del consejo de administración de Citibank, Robert Joss obtuvo $350,000 como remuneración de consulta por asesorar "de cuando en cuando" al banco sobre los proyectos. Cuando se le pidieron sus comentarios, Joss contestó: "Estoy seguro de que podré manejarlo".

Dichos ejemplos parecen transgresiones mayúsculas a la independencia de las estructuras de los consejos. Sin embargo, la evidencia sobre el vínculo entre la independencia del consejo y el desempeño de la organización es sorprendentemente débil. Una revisión reciente concluyó que "no hay evidencia de relaciones sistemáticas entre la composición del consejo de administración y el desempeño financiero de la corporación".

Otro problema estructural es la forma en que se ocupan los puestos del director ejecutivo y el presidente (por ejemplo, si tales posiciones son ocupadas por individuos distintos). La mayoría argumenta que, para que el consejo funcione de manera independiente, las funciones deben estar separadas, y *Bloomberg Businessweek* estima que 37 por ciento de las 500 corporaciones estadounidenses más grandes mantienen dichas funciones separadas. Sin embargo, también aquí la evidencia es débil: no parece que las empresas donde el director ejecutivo y el presidente sean distintos logren un mejor desempeño, que aquellas donde la misma persona es director ejecutivo y presidente.

Preguntas

1. ¿Considera que el arreglo de consultoría de Citibank con Robert Joss fue poco ético o cree que es posible justificarlo?

2. ¿A qué atribuye el hecho de que la estructura del consejo no parezca tener relevancia para el desempeño corporativo?

3. ¿Cree que siempre deberían separarse las funciones del director ejecutivo y el presidente del consejo de directores? Justifique su respuesta?

Fuentes: D. R. Dalton y C. M. Dalton, "Integration of Micro and Macro Studies in Governance Research: CEO Duality, Board Composition, and Financial Performance", *Journal of Management* 37, núm. 2 (2011) pp. 404-411; T. J. Neff y R. Charan, "Separating the CEO and Chairman Roles", *Bloomberg Businessweek* (15 de enero de 2010) descargado el 5 de julio de 2011 de www.businessweek.com/; B. Keoun, "Citigroup to Pay Director $350,000 for Weeks of Consulting", *Bloomberg News* (10 de mayo de 2010), descargado el 5 de julio de 2011 de www.bloomberg.com/news/.

CASO 1 Desviación creativa: ¿Resistirse a la jerarquía?

Una de las principales funciones de una jerarquía organizacional es incrementar la estandarización y el control de los altos directivos. Utilizando la cadena de mando, los gerentes pueden dirigir las actividades de los subalternos hacia un propósito común. Los resultados pueden ser fenomenales, si la persona correcta con una visión creativa está a cargo de la jerarquía. Hasta la lamentable muerte de Steve Jobs en octubre de 2011, Apple había utilizado un proceso creativo sumamente vertical donde la mayoría de las decisiones e innovaciones más importantes provenían directamente de Jobs y, luego, eran delegadas a subequipos con tareas específicas por realizar.

Tenemos luego la desviación creativa donde los individuos crean productos de enorme éxito, a pesar de que la alta gerencia les había indicado que dejaran de trabajar en ellos. Las pantallas electroestáticas que se utilizan en más de la mitad de los dispositivos de Hewlett-Packard, la cortadora de cinta adhesiva que fue una de las innovaciones de proceso más relevantes en la historia de 3M y el desarrollo de la multimillonaria tecnología de iluminación brillante LED fueron oficialmente rechazadas por la jerarquía administrativa. En todos esos casos, un enfoque como el de Apple habría impedido la fabricación de algunos de los artículos más exitosos de esas empresas. Hacer "negocios como se acostumbra" puede convertirse en un imperativo tal en las organizaciones jerárquicas, que las nuevas ideas son vistas como amenazas en vez de como oportunidades para el desarrollo.

No se hace evidente de inmediato la razón por la que la toma de decisiones vertical funciona tan bien para una empresa sumamente creativa como Apple, mientras que la jerarquía casi arruinó las innovaciones en muchas otras organizaciones. Puede ser que la estructura de Apple en realidad sea bastante sencilla, con relativamente pocos niveles y el hecho de que cada individuo sea responsable de sus resultados. O quizá simplemente Apple tuvo un líder excepcional, quien se sobrepuso a las estructuras convencionales de un director ejecutivo para crear una cultura de innovación constante.

Preguntas

1. ¿Cree que sea posible que una organización cree de forma deliberada una "antijerarquía" para motivar a los trabajadores a involucrarse en más actos de desviación creativa? ¿Qué pasos debería dar una empresa para fomentar tal desviación creativa?
2. ¿Cuáles son los riesgos de un enfoque que alienta la desviación creativa?
3. ¿A qué atribuye que una empresa como Apple logre ser creativa con una estructura fuertemente jerárquica, en tanto que la jerarquía resulta limitante para otras compañías?
4. ¿Considera que el éxito de Apple dependió por completo del rol de Steve Jobs como cabeza de la jerarquía? ¿Cuáles son las desventajas potenciales de una empresa con una conexión tan fuerte con las decisiones de un solo individuo?

Fuentes: C. Mainemelis, "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas", *Academy of Management Review* 35, núm. 4 (2010), pp. 558-578; y A. Lashinsky, "Inside Apple", *Fortune*, (23 de mayo de 2011), pp. 125-134.

CASO 2 La estructura simple de Siemens, no

Tal vez no hay una tarea tan dura para un ejecutivo como la restructuración de una compañía europea. Pregunte al antiguo director ejecutivo de Siemens, Klaus Kleinfeld.

Siemens (con ingresos de 76 mil millones de euros en el año financiero 2009/2010, unos 405,000 trabajadores y sucursales en 190 países) es una de las empresas de electrónica

más grandes del mundo. Aunque la empresa ha sido reconocida por sus proezas en ingeniería, también es ridiculizada por su estructura lenta y mecanicista. De modo que cuando Kleinfeld tomó posesión como director ejecutivo, trató de restructurarla haciéndola menos burocrática, de modo que las decisiones se tomaran con mayor prontitud. Para ello, desincorporó los negocios con bajo rendimiento y simplificó la estructura de la compañía.

Una de las dificultades de transformar las organizaciones europeas es la participación habitual de los empleados en las decisiones ejecutivas. La mitad de los asientos en el consejo de directores de Siemens son asignados a representantes de los trabajadores. No fue sorprendente entonces que la reacción de estos ante los esfuerzos de restructuración de Kleinfeld no fuera positiva, ni que la presencia de empleados inconformes fuera de sus oficinas se convirtiera en una constante. Los grupos de trabajadores alegaban que, en sus esfuerzos por acelerar la restructuración, Kleinfeld había financiado secretamente a un grupo de trabajadores favorables a la gerencia, para intentar socavar el principal sindicato industrial de Alemania.

Debido a estas y otras acusaciones, Kleinfeld fue obligado a salir en junio de 2007 y fue sustituido por Peter Löscher, quien se encontró con las mismas tensiones entre la inercia y la necesidad de restructuración. Apenas un mes después de convertirse en director ejecutivo, enfrentó la decisión de desincorporar de la empresa VDO, la unidad de autopartes de 10 mil millones de euros que mostraba un bajo desempeño. Tuvo que ponderar las fuerzas a favor de la estabilidad, que deseaban proteger los intereses de los trabajadores, contra las presiones de estilo estadounidense a favor del desempeño financiero. Uno de los posibles compradores de VDO era una compañía estadounidense, TRW, cuyos intereses están controlados por Blackstone, una firma estadounidense de inversiones. Los representantes de los trabajadores alemanes calificaron de "langostas" a esas empresas. Cuando Loscher decidió vender VDO a Continental Corporation, el gigante alemán de neumáticos, Continental empezó de inmediato a hacer recortes de personal y a restructurar las operaciones de la unidad.

Loscher ha continuado la restructuración de Siemens. A mediados de 2008, anunció la eliminación de casi 17,000 puestos de trabajo en todo el mundo, y también anunció sus planes de consolidar más unidades de negocios y de reorganizar geográficamente las operaciones de la organización. "La rapidez con que están cambiando los negocios en todo el mundo se ha incrementado considerablemente, y estamos orientando a Siemens en concordancia", afirmó Loscher.

Con la dirección de Loscher, Siemens ha experimentado altas y bajas. En 2008 el precio de sus acciones cayó 26 por ciento en la Bolsa de Valores Europea y 31 por ciento en la Bolsa de Valores de Nueva York. Sin embargo, en 2009 las ganancias de Siemens aumentaron 32 por ciento a pesar de la recesión global en marcha, y la mayoría de los indicadores sugerían que 2011 sería un año igualmente redituable.

Aunque los esfuerzos de restructuración de Löscher han generado mucho menos controversia que los de Kleinfeld, ello no significa que fueran bien aceptados por todas las partes. En cuanto al recorte de puestos de trabajo de 2008, Werner Neugebauer, director regional del sindicato que representaba a muchos de los trabajadores de Siemens aseveró que "los recortes planeados de fuentes de trabajo no son comprensibles ni aceptables por esas razones y, en esta medida, son totalmente exagerados".

Preguntas

1. ¿Qué le indican los esfuerzos de Kleinfeld en Siemens acerca de las dificultades en la restructuración de las empresas?
2. ¿A qué atribuye que las decisiones de restructuración de Loscher generaran menos controversia que las de Kleinfeld?
3. Suponga que un colega lee este caso y concluye que "se demuestra que los esfuerzos de restructuración no necesariamente mejoran el desempeño financiero de una organización". ¿Qué le respondería?
4. ¿Cree que un director ejecutivo que decide restructurar o hacer recortes de personal en una compañía toma en consideración el bienestar de los trabajadores? ¿Debería hacerlo? Justifique su respuesta?

Fuentes: Basado en A. Davidson, "Peter Loscher Makes Siemens Less German", *The Sunday Times* (29 de junio de 2008), business.timesonline.co.uk; M. Esterl y D. Crawford, "Siemens CEO Put to Early Test", *The Wall Street Journal* (23 de julio de 2007), p. A8; J. Ewing, "Siemens' Culture Clash", *BusinessWeek* (29 de enero de 2007), pp. 42-46; y C. C. Williams, "Slimmed-Down Siemens Girds for Growth", *Barron's* (29 de noviembre de 2010), pp. 26-27.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10ª ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2010).
2. T. W. Malone, R. J. Laubacher y T. Johns, "The Age of Hyperspecialization", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2011), pp. 56-65.
3. C. Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses", *The Wall Street Journal* (12 de agosto de 2003), p. B1.
4. Véase, por ejemplo, ""How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2010), pp. 74-75.
5. Véase, por ejemplo, J. H. Gittell, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory", *Organization Science* (julio-agosto de 2001), pp. 468-483.
6. J. Child y R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of management Journal* (diciembre de 2001), pp. 1135-1148.
7. B. Brown y S. D. Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate", *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 64-72,

8. A. Leiponen y C. E. Helfat, "Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation", *Organization Science* 22, núm. 3 (2011), pp. 641-658.
9. H. Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective *Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.
10. W. M. Bulkeley, "Back from the Brink", *The Wall Street Journal*, (24 de abril de 2006), pp. B1, B3.
11. L. R. Burns y D. r. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", *Academy of Management Journal*, (febrero de 1993), pp. 106-138; J. R. Galbraith, *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success* (San Francisco: Jossey Bass, 2009); y E. Krell, "Managing the Matrix", *HRMagazine* (abril de 2011), pp. 69-71.
12. Véase, por ejemplo, T. Sy y L. S. D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives", *Human Resource Planning* 28, núm. 1 (2005), pp. 39-48; y T. Sy y S. Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization", *Journal of Management Development* 23, núm. 5, (2004), pp. 437-455.
13. N. Anand y R. L. Daft, "What Is the Right Organization Design?", *Organization Dynamics* 36, núm. 4 (2007), pp. 329-344.
14. Véase, por ejemplo, R. E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics* (Primavera de 1995), pp. 5-18; D. Pescovitz, "The Company Where Everybody's a Temp", *New York Times Magazine* (11 de junio de 2000), pp. 94-96; B. Hedberg, G. Dahlgren, J. Hansson y N. Olve, *Virtual Organizations and Beyond* (Nueva York: Wiley, 2001); N. S. Contractor, S. Wasserman y K. Faust, "Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses About Organizational Networks: an Analytic Framework and Empirical Example", *Academy of Management Review* 31, núm. 3 (2006) pp. 681-703; e Y. Shin, "A Person-Enviroment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management* (octubre de 2004), pp. 725-743.
15. J. Bates, "Making Movies and Moving On", *Los Angeles Times* (19 de enero de 1998), p. A1.
16. D. Dahl, "Want a Job? Let the Bidding Begin", *Inc.* (marzo de 2011), pp. 94-96.
17. J. Schramm, "At Work in a Virtual World", *HR Magazine* (junio de 2010), p. 152.
18. C. B. Gibson y J. L. Gibbs, "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation", *Administrative Science Quarterly* 51, núm. 3 (2006), pp. 451-495; H. M. Latapie y V. N. Tran, "Subculture Formation, Evolution, and Conflict Between Regional Teams in Virtual Organizations", *The Business Review* (verano de 2007), pp. 189-193; y S. Davenport y U. Daellenbach, "Belonging' to a Virtual Research Center: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization", *British Journal of Management* 22, núm. 1 (2011), pp. 54-76.
19. "GE: Just Your Average Everyday $60 Billion Family Grocery Store" *IndustryWeek* (2 de mayo de 1994), pp. 13-18.
20. Lo siguiente se basa en el trabajo de D. D. Davis, "Form, Function and Strategy in Boundaryless Organizations", en la obra de A. Howard (editor), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 112-138; R. L. Cross, A. Yan y M. R. Louis, "Boundary Activities in 'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure", *Human Relations* (junio de 2000), pp. 841-868; y R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, revisado y actualizado (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
21. Véase, por ejemplo, U. Wassmer, "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda", *Journal of Management* 36, núm. 1 (2010), pp. 141-171; A. M. Hess y F. T. Rothaemel, "When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances and Innovation in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal* 32, núm. 8 (2011), pp. 895-909: y J. A. Adegbesan y M. J. Higgins, "The Intra-Alliance Division of Value Created through Collaboration", *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (2011), pp. 187-211.
22. B. White, "VeriSign to Slim Down, Sharpen its Focus", *The Wall Street Journal* (14 de noviembre de 2007), p. A12.
23. S. Player, "Leading the Way to Lean", *Business Finance* (mayo de 2007), pp. 13-16.
24. Véase J. P. Guthrie y D. K. Datta, "Dumb and Dumber: the Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions", *Organization Science* 19, núm. 1 (2008), pp. 108-123; y K. P. De Meuse, T. J. Bergmann, P. A. Vanderheiden y C. E. Roraff, "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-Term Analysis", *Journal of Managerial Issues* 16, no 2 (2004), pp. 155-177.
25. Véase, por ejemplo, C. O. Trevor y A. J. Nyberg, "Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008), pp. 259-276; T. M. Probst, S. M. Stewart, M. L. Gruys y B. W. Tierney, "Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, núm. 3 (2007), pp. 479-497; y C. P. Maertz, J. W. Wiley, C. LeRouge y M. A. Campion, "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing", *Industrial Relations* 49, núm. 2 (2010), pp. 275-285.
26. C. D. Zatzick y R. D. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?" *Academy of Management Journal* 49, núm. 5 (2006), pp. 999-1015; A. Travaglione y B. Cross, "Diminishing the Social Network in Organizations: Does There Need to Be Such a Phenomenon as 'Survivor Syndrome' After Downsizing?" *Strategic Change* 15, núm. 1 (2006), pp. 1-13; y J. D. Kammeyer-Mueller, H. Liao y R. D. Arvey, "Downsizing and Organizational Performance: A Review of the Literature from a Stakeholder Perspective", *Research in Personnel and Human Resources Management* 20 82001), pp. 269-329.
27. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961); y J. A. Courtright, G. T. Fairhurst y L. E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1989), pp. 773-802.

28. Este análisis es conoce como un enfoque de contingencia al diseño de la organización. Véase, por ejemplo, J. M. Pennings, "Structural Contingency Theory; A Reappraisal", en la obra de B. M. Staw y L. L. Cummings (editores), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267-309; J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P. J. Ellis, B. J. West, D. R. Ilgen, L. Sheppard, C. O. I. H. Porter y J. A. Wagner III, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team fit", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 599-606; y A. Drach-Zahavy y A. Freund, "Team Effectiveness Under Stress: A Structural Contingency Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 4 (2007), pp. 423-450.
29. La tesis de Estrategia-Estructura fue propuesta originalmente en A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). Para un análisis actualizado, consulte T. L. Amburgey y T. Dacin, "As the left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1994), pp. 1427-1452.
30. Véase R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978); D. C. Galunic y K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en la obra de B. M. Staw y l. L. Cummings (editores), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215-255; y S. M. Toh, F. P. Morgeson y M. A. Campion, "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 864-882.
31. Véase, por ejemplo, P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971); D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect" en la obra de A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (editores), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: Wiley, 1981), pp. 135-166; R. Z. Gooding y J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1985), pp. 462-481; y A. C. Bluedorn, "Pilgrim´s Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Enviroments", *Journal of Management* (verano de 1993), pp. 163-192.
32. Véase C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review* (abril de 1967), pp. 194-208; J. Hage y M. Aiken, "Routine Technology, social Structure, and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1969), pp. 366-377; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. Wang y G. P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *Academy of Management Journal* (junio de 1991), pp. 370-399; y W. D. Sine, H. Mitsuhashi y D. A. Kirsch, "Revisiting Burns and Stalker: formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 121-132.
33. G. G. Dess y D. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Enviroments", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1984), pp. 52-73, E. a. Gerloff, N. K. Muir y W. D. Bodensteiner, "Three Components of Perceived Enviromental Uncertainty: an Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation", *Journal of Management* (diciembre de 1991), pp. 749-768; y O. Shenkar, N. Aranya y T. Almor, "Construct Dimensions in the Contingency Model: an Analysis Comparing Metric and Non-metric Multivariate Instruments", *Human Relations* (mayo de 1995), pp. 559-580.
34. C. S. Spell y T. J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice and Climate, Structure, and Employee Mental Health", *Journal of Management* 33, núm. 5 (2007), pp. 724-751; y M. L. Ambrose y M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 295-305.
35. Véase, por ejemplo, Spell y Arnold, "A Multilevel Analysis of Organizational Justice Climate, Structure and Employee Mental Health"; J. D. Shaw y N. Gupta, "Job-Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?", *Personnel Psychology* 57, núm. 4 (2004), 847-879; y C. Anderson y C. E. Brown, "The Functions and Dysfunctions of Hierarchy", *Research in Organizational Behavior* 30 (2010), pp. 55-89.
36. Véase, por ejemplo, R. E. Ployhart, J. A. Weekley y K. Baughman, "The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-Selection-Attrition Model", *Academy of Management Journal* 49, núm. 4 (2006), pp. 661-677.
37. Véase, por ejemplo, P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5ª ed. (Houston, TX: Gulf Publishing, 1999).



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir la *cultura organizacional* y describir sus principales características.

2 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

3 Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

5 Demostrar cómo se favorece una cultura ética.

6 Describir una cultura organizacional positiva.

7 Identificar las características de una cultura espiritual.

8 Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma en que la cultura organizacional se traslada a un país diferente.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

URSULA M. BURNS Y LA CULTURA DE XEROX

Úrsula M. Burns no es la directora general típica; acostumbra tener un perfil sumamente bajo, pues evita ser el centro de atención que muchos otros directores (desde Steve Jobs (qpd) en Apple hasta Jeffrey Immelt en GE) parecerían disfrutar. Cuando se le preguntó qué fue lo que más la sorprendió al ser nombrada directora general, señaló el torrente de atención. "Los elogios que recibo por hacer absolutamente nada son sorprendentes. ¿Qué es lo que he hecho?", preguntó. "La verdadera historia no es Úrsula Burns. Únicamente soy la persona que en este momento representa a Xerox".

De manera respetuosa, no estamos de acuerdo. Burns es realmente notable como la primera directora general mujer y afroestadounidense en una de las 100 compañías de S&P. No obstante, la verdadera historia reside en la forma en que está modificando silenciosamente la cultura del gigante industrial.

Históricamente, Xerox era una compañía de fotocopiadoras, tan exitosa que su nombre se convirtió en verbo. Sin embargo, en las décadas de 1980 y 1990, conforme ese modelo de negocios empezó a declinar, lo mismo ocurrió con las utilidades de Xerox. Cuando Anne Mulcahy tomó el control de la compañía en 2001, algunos afirmaron que ganó el puesto que nadie más quería. Ella y Burns planearon una ambiciosa transformación que incluía recortes de puestos de trabajo, pero también la investigación en nuevas tecnologías.

Desde que Burns asumió la dirección en 2009, ha impulsado dos iniciativas importantes. Una se enfoca en el producto: introducir a Xerox en los servicios de tecnología de la información. En 2011 la empresa presentó Xerox Cloud, un conjunto de servicios de negocios que incluye impresión móvil y administración de procesos de negocios.

La otra iniciativa de Burns es cultural: ella cree que la cultura de Xerox es un obstáculo, y desea que los 130,000 empleados de la compañía adopten una nueva actitud de toma de riesgos, de iniciativa y de apertura. Burns reconoce que una de las principales características de la vieja cultura de Xerox era una "amabilidad terminal" la cual, considera, a menudo resulta contraproducente para el crecimiento y la innovación.

Burns indica que tal vez Xerox necesita funcionar de una manera más parecida a una familia real. "Cuando estamos en familia, uno no tiene que ser tan amable como cuando está con otras personas", asegura Burns. "Quiero que sigamos siendo corteses y amables, pero debemos ser abiertos —y la razón por la que podemos ser abiertos es porque todos pertenecemos a la misma familia".

Este delicado equilibrio entre la cortesía y la apertura requieren de humildad. Después de todo, una de las maneras fundamentales de guiar a los demás para que sean abiertos consiste en ser honesto con respecto a los propios límites, y Burns lo hace. "No debo permitir que se me considere la solución a todos los problemas de esta compañía", señala. Ella no espera ser perfecta ni que los demás lo sean y lamenta que "la gente realmente piense que antes de ir contigo debe ser perfecta". Preferiría que las personas fueran honestas, abiertas y con decisión. "Decidan", implora, "hagan las cosas".

Burns creció sin padre, en una zona de la ciudad de Nueva York llena de pandillas, y le atribuye a su madre haber incrementado sus aspiraciones e inspirar su humildad. A menudo su madre le decía de modo terminante que debería tratar de

Cultura organizacional

16

Cuando escucho la palabra cultura, echo mano a mi pistola.

—Franz Kafka



Fotografía: Presidenta y Consejera Designada de Xerox. *Fuente:* Samuel Sánchez, El País Photos/Newscom.

ser mejor. Como cualquier ejecutivo importante, Burns es acaudalada. Sin embargo, ella compra sus propios comestibles; conduce al trabajo y limpia su propia casa. "No eres el lugar donde estás", solía decirle su madre. Y parece que Burns ha vivido con esa creencia. Con una tranquila determinación, está tratando de que la cultura de Xerox de alguna forma refleje lo que ella es.

Fuentes: A. Bryant, "We're Family, So We Can Disagree", *The New York Times* (21 de febrero de 2010), pp. BU1, BU9; K. Damore, "Burns: Blazing A New Trail", *CRN* (23 de mayo de 2011), descargado el 15 de julio de 2011, de www.crn.com/; y D. Mattioli, "Xerox Makes Push for Faster Services Growth", *The Wall Street Journal* (11 de mayo de 2011), descargado el 15 de julio de 2011, de http://online.wsj.com/.

Una cultura firme proporciona estabilidad a una organización. Pero como muestra el ejemplo que abre el capítulo, la cultura no va bien con todos. Y para algunas organizaciones, incluso llega a convertirse en un obstáculo importante para el cambio. En este capítulo se considera que cualquier organización tiene una cultura que, dependiendo de su fortaleza, puede tener una enorme influencia sobre las actitudes y el comportamiento de sus integrantes. Primero veamos qué clase de cultura organizacional prefiere usted. Para saberlo, resuelva la siguiente autoevaluación.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Cuál es la cultura organizacional adecuada para mí?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.B.1 (What's the Right Organizational Culture for Me?) y responda las preguntas siguientes:

1. A juzgar por los resultados, ¿se ajusta mejor a una cultura formal y estructurada, o bien, a una más informal y poco estructurada?
2. ¿Le sorprenden sus resultados? ¿A qué piensa que se deban sus puntuaciones?
3. ¿Cómo podrían influir los resultados en su trayectoria profesional?

¿Qué es la cultura organizacional?

1 Definir la cultura organizacional y describir sus principales características.

Alguna vez se le preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de *cultura organizacional*. En esencia, fue la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia de cierta época dio alguna vez al tratar de definir la pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo". Sin embargo, se necesita una definición básica de la cultura organizacional para entender mejor el fenómeno. En esta sección proponemos una definición específica y revisaremos varias ideas relacionadas.

Una definición de *cultura organizacional*

La **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.[1] Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:[2]

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que

Figura 16-1 **Comparación entre culturas organizacionales**

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los "buenos gerentes" son aquellos que proporcionan datos detallados para sustentar sus recomendaciones. No se fomentan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos se critican y sancionan abiertamente, no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del camino establecido. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía: "Si no está roto, no lo compongas".

En esta empresa hay muchas reglas y regulaciones que los trabajadores deben seguir. Los gerentes supervisan de cerca a los subalternos para asegurarse de que no haya desviaciones. A la gerencia le interesa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en la moral o en la rotación de los empleados.

Las actividades laborales se diseñan a nivel individual. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos de salario y los ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la gerencia estimula y premia la toma de riesgos y el cambio. Las decisiones que se basan en la intuición se valoran tanto como las bien razonadas. La administración está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción habitual de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las "echen a andar". Y las fallas se tratan como "experiencias de aprendizaje". La compañía se enorgullece de estar orientada al mercado y de responder con rapidez ante las cambiantes necesidades de sus clientes.

Hay pocas reglas y directrices que los trabajadores deben obedecer, y la supervisión es laxa porque la gerencia piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la gerencia le interesa la productividad, pero cree que se consigue al tratar al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas para realizarse en equipos, y se estimula a los integrantes para que interactúen con personal que tiene otras funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva de la competencia entre los equipos. Los individuos y los equipos tienen metas, y los bonos se basan en el logro de los objetivos. A los trabajadores se les da mucha autonomía para elegir los medios para alcanzar sus metas.

cultura organizacional *Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.*

se supone que todos deben comportarse. En la figura 16-1 demuestra cómo se mezclan esas características para crear organizaciones muy diversas.

Otra investigación clasifica la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia:[3] el *clan* colaborativo y cohesivo, la *adhocracia* innovadora y adaptable, la *jerarquía* controlada y consistente, y el *mercado* competitivo y enfocado en el cliente. Una revisión de 94 estudios reveló que las actitudes laborales eran muy positivas en las culturas basadas en clanes, que la innovación era bastante notoria en las culturas de mercado, y que el desempeño económico era especialmente bueno en las culturas de mercado.[4] Aunque la teoría de los valores de competencia recibió cierto apoyo en esta revisión, los autores señalaron que se requiere de mayor trabajo teórico para asegurarse de que sea consistente con los valores culturales reales que se encuentran en las organizaciones.

La *cultura* es un término descriptivo

La *cultura organizacional* muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que la *satisfacción laboral* es evaluativa.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.[5]

Sin embargo, ello no significa que no existan subculturas. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.[6] Una **cultura dominante** expresa los **valores fundamentales** que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva.[7] Las **subculturas** tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, y también valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional como variable independiente sería mucho menos poderosa. Es el aspecto del "significado compartido" de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta. Es lo que permite decir, por ejemplo, que la cultura de Zappos valora la atención al cliente y la dedicación, más que la rapidez y la eficiencia, y utilizar esa información para entender mejor el comportamiento de los ejecutivos y trabajadores de esa compañía.[8] Sin embargo, las subculturas también pueden influir en la conducta de los miembros.

Culturas fuertes versus culturas débiles

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles.[9] Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

En una **cultura fuerte**, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa.[10] Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un

¡Globalización!

Cultura aparente, cultura de dignidad y cultura organizacional

Como hemos visto a lo largo del libro, la *cultura* puede estar representada tanto a nivel nacional como a nivel organizacional. Las organizaciones globales necesitan considerar de forma cuidadosa las diferencias culturales entre distintos países, con la finalidad de determinar cuáles prácticas administrativas tienen mayores probabilidades de resultar exitosas con diferentes poblaciones de trabajadores.

Recientemente, los psicólogos sociales han comenzado a explorar las diferencias entre las culturas nacionales "aparente" y "de dignidad". En la cultura aparente, los individuos utilizan la información de otros para determinar quiénes son, permitiendo así ser definidos por las opiniones sociales. Por otro lado, en una cultura de dignidad las personas están más deseosas de definirse a sí mismos con base en sus propios juicios internos, y podrían mostrarse más renuentes ante los intentos de definiciones externas. Aunque se necesitan más investigaciones para especificar cuáles culturas hacen mayor hincapié en la apariencia social y cuáles en la dignidad personal para autodefinirse, la mayoría de los estudios han definido a las culturas asiáticas como aparentes; y a los países europeos, Estados Unidos y Canadá como culturas de dignidad.

¿Cuáles son las implicaciones de esas diferencias? Los individuos de culturas aparentes se muestran más preocupados por las implicaciones de los juicios jerárquicos sobre su valía. Así, las culturas organizacionales en estas naciones destacarían los roles y los títulos que definen a los empleados y que les ofrecen un sentido de seguridad en sí mismos. Las culturas organizacionales en los países con una orientación a la dignidad serían más flexibles al ofrecer las definiciones de los roles, permitiendo así que los individuos utilicen la expresión personal para determinar quiénes son.

Fuentes: Basado en Y. Kim, D. Cohen y W. Au, "The Jury and Abjury of My Peers: The Self in Face and Dignity Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, núm. 6 (2010), pp. 904–916; y Y. Liao y M. H. Bond, "The Dynamics of Face Loss Following Interpersonal Harm for Chinese and Americans," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42, núm. 1 (2011), pp. 25–38.

gran control del comportamiento. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas lo que se espera de ellos, y tales expectativas influyen mucho en la configuración de su comportamiento. En cambio, un competidor de Nordstrom, Macy's, ha enfrentado dificultades por una crisis de identidad y está esforzándose por reafirmar su cultura.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa.[11] En una organización de servicios, un estudio reveló que cuanto más empleados coincidían en la orientación hacia el cliente, mayor era la rentabilidad de la unidad de negocios.[12] Otro estudio encontró que cuando los gerentes de los equipos y sus integrantes no percibían de la misma forma el apoyo de la organización, el estado de ánimo de los miembros era más negativo, y el desempeño de los equipos era menos eficaz.[13] Los efectos negativos son especialmente notorios cuando los gerentes perciben más apoyo por parte de la organización que los trabajadores.

Cultura y formalización

Se ha visto que altos niveles de formalización facilitan el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos.[14] Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Cuanto más fuerte

cultura dominante *Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.*

valores fundamentales *Los valores principales o dominantes que son aceptados en toda la organización.*

subculturas *Miniculturas dentro de una organización; por lo general están definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.*

cultura fuerte *Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.*

sea la cultura de una organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización.

¿Qué hacen las culturas?

2 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

Ahora revisaremos las funciones de la cultura y veremos si es capaz de convertirse en un obstáculo para una organización.

Funciones de la cultura

En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.[15] La cultura define las reglas del juego.

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el *significado compartido* de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.[16]

El "ajuste" entre el individuo y la organización —es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura— influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e íntegra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen. En el trabajo, una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible.



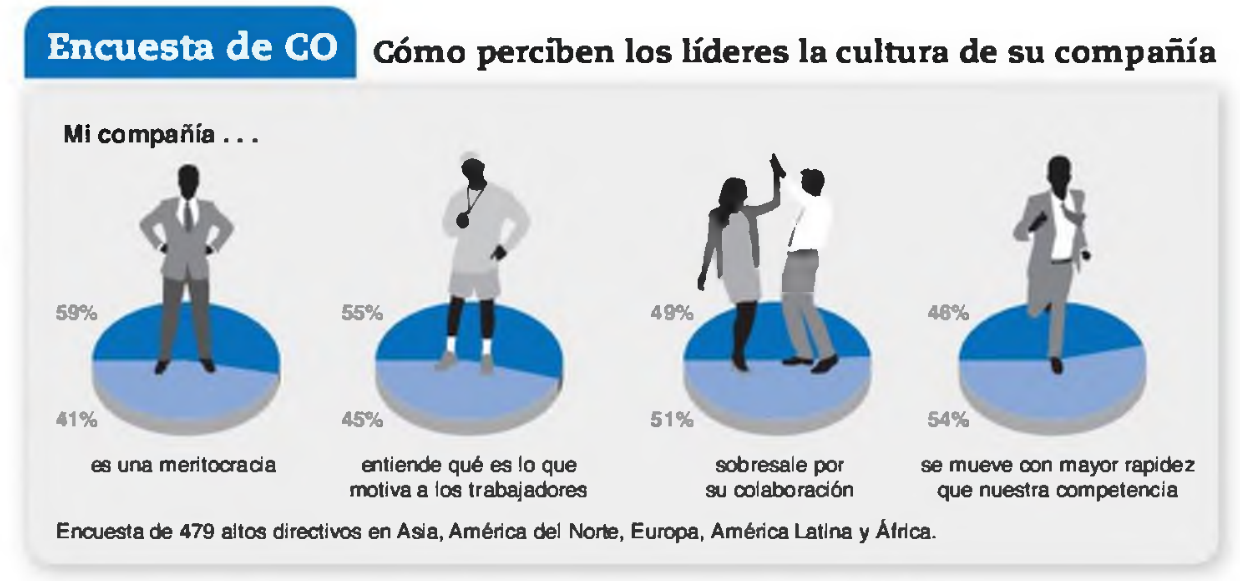
Fuente: Jonathan Sprague/Redux.

Facebook se describe a sí misma como "una compañía de tecnología de vanguardia, que constantemente enfrenta nuevos desafíos en el mundo de los milisegundos y los terabytes". La gran mayoría de los empleados de la compañía tienen menos de 40 años y disfrutan la emoción de trabajar en un ambiente vertiginoso, con grandes cambios y ambigüedades. Facebook alienta a sus empleados para que interactúen en un ambiente creativo que fomenta la experimentación, y tolera los conflictos y los riesgos. La compañía fomenta una identidad divertida, casual y jovial en sus trabajadores.

La cultura crea el ambiente

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que disminuyó su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente. El **ambiente organizacional** se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral.[17] Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos.[18] Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.[19]

Encuesta de CO **Cómo perciben los líderes la cultura de su compañía**



Fuente: Basado en *Global Firms in 2020* (Economist Intelligence Unit, 2010). Descargado el 2 de julio de 2011, de www.shrm.org/.

Se han estudiado docenas de dimensiones del ambiente, incluyendo la seguridad, la justicia, la diversidad y el servicio al cliente.[20] Quien se encuentra con un ambiente positivo para el desempeño pensará más en hacer un buen trabajo y creerá que los demás apoyan su éxito. El individuo que se encuentra con un ambiente positivo para la diversidad se sentirá más cómodo al colaborar con los colegas sin importar sus antecedentes demográficos. Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. Por ejemplo, un ambiente positivo para dar facultades a los trabajadores favorece un mejor desempeño en las organizaciones que también cuentan con un ambiente que favorece la responsabilidad personal.[21] El ambiente también influye en los hábitos de las personas. Si hay un ambiente positivo para la seguridad, entonces todos utilizarán equipo de seguridad y seguirán las directrices establecidas, incluso si de manera individual no suelen pensar mucho en la seguridad. De hecho, muchos estudios han demostrado que un ambiente positivo para la seguridad reduce el número de lesiones documentadas en el lugar de trabajo.[22]

La cultura como obstáculo

La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es benéfico para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización.

Institucionalización Cuando una compañía experimenta la **institucionalización** y se vuelve *institucionalizada* —es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce— adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros.[23] Esa compañía no deja de operar incluso si sus metas originales ya no son relevantes. Las formas de conducta aceptables se vuelven demasiado evidentes para sus miembros y, aunque no sea completamente negativo, implica que las conductas

ambiente organizacional *Percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su clima laboral.*

institucionalización *Condición que se da cuando una organización adquiere vida propia, más allá de sus miembros, y se vuelve inmortal.*

y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados, lo cual podría reducir la innovación y hacer que el mantenimiento de la cultura de la organización se convierta en un fin en sí mismo.

Obstáculos para el cambio La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada.[24] La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

Obstáculos para la diversidad La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja:[25] la gerencia quiere demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que en los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva esas ventajas. Una cultura fuerte que condona los prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad.

Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación.[26] Si todos los demás factores permanecen

¿Mito o ciencia?

"Los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que la organización los trata a ellos"

Esta afirmación es verdadera en un grado significativo. Dos estudios que utilizaron diferentes métodos para operacionalizar el trato organizacional demostraron que cuando los empleados reciben un buen trato, son más proclives a tratar bien a los clientes; pero cuando no se les trata bien, tampoco tratarán bien a los clientes. De esta manera, una cultura que fomenta un trato positivo para los empleados tiende a crear una cultura de un trato positivo hacia los clientes.

El primer estudio reunió datos de 292 gerentes, 830 empleados y 1,772 clientes bancarios en Japón. Los investigadores examinaron si las compañías que proporcionaban prácticas laborales de alto desempeño, como capacitación de servicio, información compartida, equipos autoadministrados y trabajadores con autonomía, tenían un mejor ambiente para el servicio al cliente, y si este ambiente de servicio estaba relacionado con un mejor desempeño organizacional. De hecho, las prácticas que benefician a los empleados favorecieron un mejor desempeño a través de un ambiente positivo para el servicio al cliente.

La segunda investigación estudió el "servicio interno", es decir, el grado en que los empleados creen que sus unidades de trabajo reciben un buen trato de la organización en su conjunto. Más de 600 empleados de una empresa de servicios financieros del Caribe describieron su servicio interno, y después se reunieron datos sobre la calidad de casi 2,000 clientes. Los resultados demostraron que el ambiente de servicio se relacionaba más de manera positiva con la satisfacción del cliente cuando el servicio interno era elevado, es decir, que un ambiente positivo para el servicio produce clientes más satisfechos, sobre todo cuando la compañía brinda un servicio interno positivo a sus empleados.

Fuentes: H. Liao, K. Toya, D. Lepak y Y. Hong, "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2, (2009), pp. 371–391; y K. H. Ehrhart, L. A. Witt, B. Schneider, y S. J. Perry, "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 423–431.

constantes, parece que el éxito de una adquisición se relaciona más con el grado de ajuste cultural que hay entre las dos organizaciones.

Una encuesta realizada por la empresa de consultoría A. T. Kearney reveló que 58 por ciento de las fusiones no había logrado alcanzar sus metas financieras.[27] Como señaló un experto, "las fusiones tienen una tasa de falla inusualmente elevada, y siempre se debe a problemas del personal" —en otras palabras, a culturas organizacionales en conflicto. Por ejemplo, la fusión realizada en 2001 por $183,000 millones entre America Online (AOL) y Time Warner fue la más grande en la historia corporativa estadounidense, y también resultó un desastre. Solo dos años después, las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento, y la nueva compañía reportó lo que en ese entonces era la pérdida financiera más grande en la historia estadounidense. Hasta hoy, las acciones de Time Warner (que se vendían por unos $32 cada una a finales de 2011) continúan con un valor de tan solo una fracción de su precio anterior (alrededor de $200 por acción antes de la fusión). Es común escuchar que el choque cultural fue una de las causas de los problemas de AOL Time Warner. Como observó un experto, "en cierta forma, la fusión de AOL con Time Warner fue como el matrimonio de una adolescente con un banquero de edad madura. Las culturas eran muy distintas. En AOL la gente andaba en jeans y en mangas de camisa, mientras que en Time Warner usaba trajes formales".[28]

Creación y mantenimiento de la cultura

3 Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

La cultura de una organización no surge de la nada y, una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué aspectos influyen en la creación de una cultura? ¿Qué la refuerza y la mantiene una vez que se establece?

Cómo inicia una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores.[29] Libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura se crea de tres maneras.[30] En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

El estilo bravío y competitivo, y la naturaleza disciplinada y autoritaria de Hyundai, el conglomerado coreano gigante, muestran las mismas características que se utilizan con frecuencia para describir a su fundador Chung Ju-Yung. Otros ejemplos de fundadores que han tenido gran influencia en la cultura de sus organizaciones son Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx y Richard Branson en Virgin Group.

MyManagementLab
Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

Mantener viva una cultura

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen brindando a los empleados un conjunto de experiencias similares.[31] El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos (que se estudian en el capítulo 17) garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso



Fuente: Brad Swonetz/Redux.

Tony Hsieh, director ejecutivo de Zappos.com, también es el arquitecto de la cultura de la compañía. Hsieh invitó a todos los empleados a participar en la creación de 10 valores fundamentales que definen la cultura de Zappos y que sirven como el marco de referencia para tomar todas las decisiones. Los valores fundamentales son entregar un servicio completamente WOW; adoptar y dirigir el cambio; crear diversión y un poco de extravagancia; ser atrevido, creativo y de mente abierta; buscar el crecimiento y el aprendizaje; establecer relaciones abiertas y honestas con comunicación; crear un equipo positivo y un espíritu de familia; hacer más con menos; ser apasionado y determinado; y ser humilde. Hsieh mantiene la cultura utilizando el proceso de contratación y los programas de capacitación de su organización, para asegurarse de que los empleados estén comprometidos con los valores fundamentales.

expulse) a aquellos que la desafían. Hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Veamos cada una.

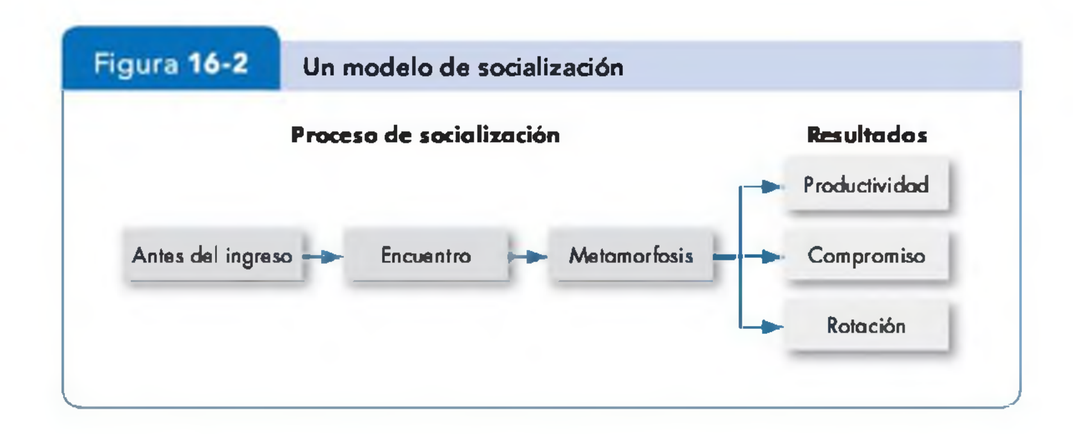
Selección La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en que quien toma las decisiones juzga lo bien que los aspirantes se ajustarían a la organización, tal decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización.[32] La selección también brinda información a los candidatos. Aquellos que perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el proceso. Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización al eliminar a quienes socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en prendas de vestir abrigadoras, está orgulloso de su cultura democrática y su trabajo en equipo. En Gore no hay títulos, jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de trabajadores someten a los candidatos a entrevistas extensas para asegurarse de que puedan manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que se acostumbra en las plantas de Gore. A nadie sorprende que W. L. Gore aparezca regularmente en la lista de "las 100 mejores compañías para trabajar" de *Fortune* (número 31 en 2011).[33]

Alta gerencia Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización.[34] A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios.

La cultura de la cadena de supermercados Wegmans —que considera que los trabajadores felices, leales y con iniciativa están más dispuestos a ayudarse entre sí y a proporcionar un servicio ejemplar a los clientes— es el resultado directo de las ideas de la familia Wegman. La cadena inició en 1930, cuando los hermanos John y Walter Wegman abrieron su primera tienda de abarrotes en Rochester, Nueva York. Su preferencia por los alimentos tipo gourmet los separó rápidamente de las otras tiendas— un enfoque mantenido por los trabajadores de la cadena, muchos de los cuales son contratados con base en su interés por los alimentos. En 1950 Robert, hijo de Walter, se convirtió en presidente y agregó prestaciones generosas a los empleados, como reparto de utilidades y cobertura completa de gastos médicos. En la actualidad, el presidente de la empresa es Danny, hijo de Robert, quien ha continuado con la tradición de los Wegman de cuidar a su fuerza laboral. Hasta la fecha, Wegmans ha pagado más de $54 millones en becas universitarias para sus trabajadores, tanto de tiempo completo como de medio tiempo. Los salarios están muy por arriba del promedio del mercado, por lo que la rotación anual de los empleados de tiempo completo es de solo 6 por ciento, según el Food Marketing Institute. (El promedio de la industria es de 24 por ciento). Wegmans también aparece regularmente en la lista de *Fortune* (número 3 en 2011).

Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la **socialización**.[35] Por ejemplo, todos los infantes de marina deben asistir a un campo de entrenamiento, donde demuestran su compromiso y aprenden el "estilo de la marina". La empresa de consultoría Booz Allen Hamilton inicia su proceso de inducción con los nuevos empleados incluso antes de su primer día de trabajo. Ellos visitan el portal Web interno para conocer a la empresa, y participan en algunas actividades que les ayudan a entender la cultura de la organización. Una vez que empiezan a trabajar, continúan aprendiendo el funcionamiento de la organización mediante una aplicación de redes sociales con-



tinuas que vincula a los nuevos trabajadores con los integrantes más arraigados de la empresa, garantizando así que la cultura se siga transmitiendo.[36]

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis,[37] el cual se ilustra en la figura 16-2 y tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella.

En la etapa **antes del ingreso**, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Por ejemplo, un objetivo importante de una escuela de negocios consiste en lograr que los estudiantes desarrollen las actitudes y las conductas que las empresas de negocios desean, a través de la socialización. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar.[38] La mayoría de los empleados recién contratados supondrán que Nike es una empresa dinámica y estimulante, que en un prestigiado bufete de abogados hay grandes presiones y recompensas, y que el cuerpo de infantería exigirá disciplina y valor. Sin embargo, no importa lo bien que crean los gerentes que han socializado a los recién llegados, el índice de pronóstico más importante del comportamiento futuro es su conducta previa. Lo que la gente sabe antes de llegar a la organización, y lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.[39]

Una forma de aprovechar las características previas a la contratación durante la socialización consiste en utilizar el proceso de selección para informar a los candidatos acerca de la organización como un todo. Además, como ya se dijo, el proceso de selección también actúa para garantizar que se elija a los individuos del "tipo correcto", es decir, a quienes sí se ajustarán. "De hecho, la habilidad que tiene el individuo para presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina, en primer lugar, su capacidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende de que el aspirante haya anticipado de manera correcta las expectativas y los deseos de los miembros de la organización que estén a cargo de la selección".[40]

Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro solo reafirmará las percepciones previas. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar. El reclutamiento y la selección adecuados debieran reducir de forma significativa ese resultado, junto con los alentadores lazos de amistad que existan dentro de la organización: los

socialización *Proceso que adapta a los empelados a la cultura de la organización.*

etapa previa al ingreso *Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.*

etapa de encuentro *Etapa del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve cómo es la organización en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.*

Figura 16-3 Opciones de socialización para el ingreso

Formal e informal. Cuanto más se aísla a un nuevo empleado del entorno laboral y se marca la diferencia de alguna forma para dejar en claro su función como nuevo integrante, más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la inducción específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en el puesto, con poca o ninguna atención especial.

Individual y colectiva. Los nuevos miembros pueden socializarse de forma individual. Esto es lo que ocurre en muchas oficinas profesionales. También pueden agruparse y organizarse mediante un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los campamentos militares.

Fija y variable. Se refiere a la programación para que los nuevos empleados pasen a ser miembros de la compañía. Un programa fijo establece etapas estandarizadas de transición, lo que es característico de los programas rotatorios de capacitación. También incluye periodos de prueba, como el estatus de "asociado" que dura entre 8 y 10 años, y que se utiliza por despachos de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no proporcionan por adelantado su cronograma de transición. Los sistemas variables describen el sistema de ascensos común, donde el empleado no avanza a la siguiente etapa sino hasta que esté "listo".

Serial y aleatorio. La socialización serial se caracteriza por el uso de modelos de roles que capacitan y motivan al nuevo integrante. Algunos ejemplos son los programas de aprendizaje y tutoría. En la socialización aleatoria no se utilizan modelos de roles de forma deliberada; se deja que los nuevos empleados descubran las cosas por sí mismos.

Investidura y despojo. La socialización por investidura supone que las cualidades y las habilidades del nuevo trabajador son los ingredientes necesarios para el éxito laboral, de manera que se confirman y respaldan. La socialización por despojo trata de eliminar ciertas características del individuo. Las "novatadas" de las universidades utilizan la socialización por despojo para enseñar a los estudiantes su rol adecuado.

empleados de nuevo ingreso se muestran más comprometidos cuando sus amigos y colegas les ayudan a "aprender los trucos".[41]

Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la **etapa de metamorfosis**. Las opciones que se presentan en la figura 16-3 son alternativas diseñadas para lograr la transformación deseada. La mayoría de las investigaciones sugieren que existen dos "paquetes" básicos de prácticas de socialización. Cuanto más programas de socialización formales, colectivos, secuenciales, fijos, seriales y de despojo utilice la gerencia, mayores serán las probabilidades de que las diferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean remplazadas por conductas estandarizadas y predecibles. Tales prácticas *institucionales* son comunes en los departamentos de policía y de bomberos, así como en otras organizaciones que valoran el orden y el acatamiento de las reglas. Los programas que son informales, individuales, aleatorios, variables, disyuntivos y de investidura tienen mayores probabilidades de dar a las nuevas contrataciones la sensación de tener tanto un rol como métodos de trabajo innovadores. Los campos creativos, como la investigación y el desarrollo, la publicidad y la producción fílmica se basan en dichas prácticas *individuales*. La mayoría de las investigaciones sugiere que altos niveles de prácticas institucionales estimulan un ajuste entre el individuo y la organización, así como altos niveles de compromiso, en tanto que las prácticas individuales generan una mayor innovación de los roles.[42]

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema: no solo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben qué se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo. Como se observa en la figura 16-2, la metamorfosis exitosa debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su proclividad a abandonarla.

Figura 16-4 Cómo se forman las culturas organizacionales



Los investigadores han empezado a examinar la forma en que cambian las actitudes de los empleados durante la socialización al efectuar mediciones en varios momentos durante los primeros meses de trabajo. Un estudio documentó patrones de "luna de miel" y "resaca" para los nuevos trabajadores, indicando que el periodo de ajuste inicial suele estar marcado por una disminución en la satisfacción laboral, conforme sus esperanzas idealizadas se ponen en contacto con la realidad de la vida organizacional.[43] Otra investigación sugiere que los conflictos de roles y la sobrecarga del rol que experimentan los nuevos empleados aumenta con el tiempo, y que los trabajadores que muestran los mayores incrementos en estos problemas experimentan la mayor reducción tanto en el compromiso como en la satisfacción.[44] Tal vez se deba a que el periodo de ajuste inicial de los nuevos empleados plantea demandas y dificultades crecientes, al menos en el corto plazo.

Resumen: Cómo se forman las culturas

En la figura 16-4, se resume la forma en que se establece y mantiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable. La manera en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia.

Cómo aprenden la cultura los empleados

4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, y las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Company, usted difícilmente sabría de un gerente que no hubiera escuchado la forma en que el Sr. Ford se dirigía a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes: "Mi nombre es el que está en el edificio". El mensaje estaba claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

etapa de metamorfosis *Fase del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.*

Varios altos ejecutivos de Nike dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores corporativos.[45] Cuando narran la manera en que el cofundador (y entrenador de pruebas de pista en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine y sus batallas para hacer de las carreras un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como estas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, historias de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.[46] Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus primeras interacciones con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.[47]

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir.[48] Uno de los rituales corporativos más conocidos es el cántico de la compañía Walmart. Iniciado por el fundador de la empresa, el fallecido Sam Walton, como una forma para motivar y unir a su fuerza de trabajo: "Denme una W, denme una A, denme una L, denme un culebreo, ¡denme ahora M, A, R, T!" se ha convertido en un ritual de la compañía que une a los trabajadores y refuerza la creencia de Sam Walton de la forma en que sus empleados contribuyen al éxito de la organización. Otras compañías, como IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y PricewaterhouseCoopers utilizan cánticos corporativos similares.[49]

Símbolos materiales

Las oficinas centrales de Alcoa no son como las oficinas corporativas comunes. Hay pocas oficinas individuales, aun para los altos ejecutivos. El espacio está ocupado principalmente por cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. Esta informalidad les transmite a los empleados que Alcoa valora la apertura, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad. Algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y un avión corporativo. Otros directores generales conducen un automóvil de la empresa y vuelan en clase económica.

La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de **símbolos materiales**. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestuario.[50] Tales símbolos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir el equipo, los funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas.

En Sermo, los empleados pueden llevar a sus mascotas al trabajo e incluirlas en las reuniones de la compañía, como se observa en esta fotografía. Sermo es una comunidad en línea para médicos, donde pueden colaborar y mejorar la atención a los pacientes. La cultura de la compañía se deriva de su fundador y presidente, el doctor Daniel Palestrant, que desea que los empleados amen ir a trabajar, se sientan cómodos, se diviertan y actúen de manera natural, en un espacio adecuado para ellos. El ambiente laboral informal de Sermo, así como su planeación de oficinas abiertas, indica a los empleados que la compañía valora la apertura, la individualidad, la creatividad y la flexibilidad.



Fuente: Melanie Stetson Freeman/CSM/Newscom.

Creación de una cultura organizacional ética

5 Demostrar cómo se favorece una cultura ética.

La cultura organizacional que tiene más probabilidades de transmitir estándares éticos altos entre sus miembros es aquella con una alta tolerancia a los riesgos, baja a moderada agresividad y un enfoque tanto en los medios como en los resultados.[51] Este tipo de cultura adopta una perspectiva de largo plazo y equilibra los derechos de diversos asociados, incluyendo a los trabajadores, los accionistas y la comunidad. Los gerentes reciben apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que se involucren en una competencia desenfrenada y se les guía para que no solo se concentren en *cuáles* son las metas, sino en *cómo* alcanzarlas.

Si la cultura es fuerte y respalda estándares éticos elevados, debería tener una influencia poderosa y positiva sobre la conducta de los trabajadores. En los medios de comunicación encontramos casi todos los días algunos ejemplos de organizaciones que no han logrado establecer códigos de conducta ética adecuados. Algunas organizaciones engañan de manera activa a los clientes o a los consumidores. Otras fabrican productos que dañan a la gente o al ambiente, o bien, hostigan o discriminan a ciertos grupos de trabajadores. Otras son más sutiles y ocultan sus transgresiones. Las consecuencias negativas de una cultura sistemática de comportamiento sin ética pueden ser graves e incluir boicots organizados por los clientes, multas, demandas y regulación gubernamental de las prácticas organizacionales.

rituales *Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las más importantes, cuáles personas destacan y de quién se puede prescindir.*

símbolos materiales *Lo que indica a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuadas.*

¿Qué pueden hacer los gerentes para favorecer una cultura más ética? Podrían seguir los siguientes principios:[52]

- **Sea un modelo de roles visible.** Los empleados observarán el comportamiento de la alta gerencia como un ejemplo de la conducta adecuada. Envíe un mensaje positivo.
- **Comunique las expectativas éticas.** Disminuya lo más posible las ambigüedades éticas al divulgar un código de ética organizacional, donde se enuncien los valores fundamentales y las reglas éticas que deberán seguir los trabajadores.
- **Proporcione capacitación en ética.** Organice seminarios, talleres y programas de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización, para aclarar cuáles prácticas están permitidas y para resolver posibles dilemas éticos.
- **Recompense de forma explícita los actos éticos y sancione los actos carentes de ética.** Evalúe las decisiones de los gerentes con respecto al código de ética de la organización. Revise los medios así como los fines. Recompense de forma evidente a quienes actúen con ética y castigue visiblemente a quienes no lo hagan.
- **Ofrezca mecanismos de protección.** Proporcione mecanismos formales para que los trabajadores analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto podría incluir la creación de consejeros de ética, defensores de derechos humanos o funcionarios para la ética.

El trabajo de establecer un clima ético positivo debe empezar en el extremo superior de la organización.[53] Un estudio de 195 gerentes demostró que cuando la alta gerencia destaca fuertes valores éticos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético. Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los cuales muestran niveles menores de conductas desviadas, así como mayores niveles de cooperación y ayuda. Un estudio sobre auditores reveló que la presión percibida por parte de los líderes organizacionales para mostrar un comportamiento poco ético estaba relacionada con mayores intenciones de involucrarse con prácticas carentes de ética.[54] Es evidente que una cultura organizacional inadecuada influiría de manera negativa la conducta ética de los

Dilema ético

Diseño de una cultura con expresión ética

Muchas investigaciones han hecho hincapié en la forma en que las organizaciones establecen principios éticos que se supone que sus trabajadores deben seguir. Un estudio más reciente examina cómo las compañías pueden aprovechar el sentido inherente del bien y del mal de su fuerza laboral, para que hable cuando considere que las acciones de la organización no son congruentes con sus propios principios éticos.

Decir que las organizaciones deberían establecer una cultura para un comportamiento ético es bastante sencillo, pero desarrollar una cultura donde los individuos sientan que tienen el poder para expresarse es mucho más difícil. Las siguientes son algunas sugerencias:

1. Luche contra el silencio. Los trabajadores que saben que algo está mal podrían abstenerse de hablar por temor a las represalias. Las medidas oficiales y no oficiales deben alentar a las personas para que notifiquen a la alta gerencia acerca de las fallas éticas, y que se les recompense por hacerlo.
2. Anime a los empleados a investigar de manera continua si su comportamiento es consistente con los valores organizacionales. Muchas faltas a la ética no corresponden tanto a actos deshonestos o maliciosos, sino que son el resultado de no reconocer algún aspecto moral.
3. Diseñe roles formales para funcionarios de la ética, los cuales deberán supervisar y ofrecer capacitación para asegurarse de que los trabajadores conozcan los valores fundamentales de la compañía y puedan analizar el comportamiento ético en la práctica.

Fuentes: M. Kaptein, "Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship", *Journal of Business Ethics* 89, núm. 2 (2009), pp. 261-281; P. Verhezen, "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity", *Journal of Business Ethics* 96, núm. 2 (2010), pp. 187-206; y M. Kaptein, "From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing", *Journal of Business Ethics* 98, núm. 3 (2011), pp. 513-530.

empleados. Por último, los individuos cuyos valores éticos son similares a los del departamento donde laboran tienen mayores probabilidades de lograr un ascenso, por lo que también podría considerarse que la cultura ética se transmite de abajo hacia arriba en la jerarquía.[55]

Creación de una cultura organizacional positiva

6 Describir una cultura organizacional positiva.

A primera vista, la creación de una cultura positiva parecería totalmente ingenua o como una conspiración al estilo Dilbert. Sin embargo, lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse son las señales, que indican que están convergiendo la práctica de la administración y las investigaciones sobre el CO.

Una **cultura organizacional positiva** hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.[56] Consideremos cada una de esas áreas.

Desarrollo de las fortalezas de los empleados Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo pueden aprovechar sus fortalezas. Como señaló Peter Drucker, el gurú de la administración: "La mayoría de los estadounidenses no sabe cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada". ¿No sería mejor pertenecer a una cultura organizacional que lo ayudara a uno a descubrir sus fortalezas y a aprender a lograr el mayor provecho de ellas?

Larry Hammond usó este enfoque en el momento menos esperado: en los peores días de su negocio. Hammond es director general de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio. Cuando la empresa enfrentaba sus mayores dificultades financieras y tuvo que despedir a una cuarta parte de su personal, Hammond decidió intentar un método diferente. En vez de concentrarse en lo que estaba mal, decidió aprovechar lo que estaba bien. "Si realmente quieres [sobresalir], tienes que conocerte a ti mismo —saber para qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno", asegura Hammond. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Hammond se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados, con lo cual ayudó a dar un vuelco a la empresa. "Si le preguntas a Larry [Hammond] cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales", reconoce Conchie.[57]

Recompensar más que castigar Aunque la mayoría de las organizaciones se enfocan lo suficiente en recompensas extrínsecas como el salario y los ascensos, a menudo se olvidan del poder de las recompensas más pequeñas (y menos costosas), como los elogios. En parte, crear una cultura organizacional positiva implica "atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno". Muchos gerentes evitan los elogios ya sea porque teman que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no valoren los elogios. Por lo general, los subalternos no piden elogios, y los gerentes no suelen darse cuenta de los costos por no usarlos.

cultura organizacional positiva *Aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, que recompensa en vez de castigar, y que destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.*



Los empleados de Pricewaterhouse Coopers trabajan en una cultura organizacional positiva que destaca la vitalidad y el crecimiento de los individuos. Al ser una de las empresas de contabilidad más grandes del mundo, PwC ofrece a su fuerza laboral oportunidades de aprendizaje profesional e individual en el puesto de trabajo, en los sitios laborales de sus clientes y en programas formales de capacitación. El Learning and Education Group de PwC brinda acceso a la información más reciente sobre los estándares de la industria y los modelos a seguir, y ofrece clases para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades técnicas. La compañía proporciona entrenamiento y tutoría a los trabajadores, con la finalidad de diseñar una carrera profesional personalizada. El equipo de PwC, que aquí se observa, cuenta los votos de los Oscares para la Academy of Motion Picture Arts and Sciences, compañía que ha sido su cliente durante más de 75 años.

Fuente: Reed Saxon/AP Images.

Considere a El'zbieta Górska-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. Los empleados laboran en un sótano frío y sombrío sin ventanas. El número de trabajadores es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades se presentaron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górska-Kolodziejczyk tomó el mando, aunque tenía muchas ideas para transformar la organización, las más importantes eran el reconocimiento y el elogio. Al principio le resultó difícil elogiar a aquellos que no estaban acostumbrados a recibirlos, sobre todo los hombres. "Al principio eran como cemento", dice, "como cemento". Sin embargo, con el tiempo descubrió que valoraban, e incluso compartían, los elogios. Un día, un supervisor de su departamento la llamó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. "Eso sí lo recuerdo, sí", reconoció.[58]

Énfasis en la vitalidad y el crecimiento Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconoce la forma en que el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía puede hacer para que el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional.

Aunque en ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores, considere el caso de la industria de los alimentos. En la compañía Masterfoods con sede en Bélgica, Philippe Lescornez dirige a un equipo de empleados, el cual incluye a Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, a casi 240 kilómetros de distancia. Brynaert era considerado un buen promotor de ventas, que cumplía con las expectativas cuando Lescornez decidió que su trabajo podría ser más importante si lograba que no fuera considerado como otro vendedor, sino cómo un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. De esa manera, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. Esperaba que al hacer crecer su perfil en Bruselas podría crear en él un mayor sentimiento de propiedad sobre su remoto territorio de ventas. "Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y el área donde trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más comunicaba, más material me daba", afirma Lescornez. Como resultado, "hoy

se le considera el especialista en Luxemburgo, es decir, el individuo que es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona", afirma Lescornez. Desde luego, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudar a aquel a crecer y a desarrollarse.[59]

Límites de una cultura positiva ¿Una cultura positiva lo cura todo? Aun cuando empresas como GE, Xerox, Boeing y 3M han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza cómo y cuándo funciona mejor.

No todas las culturas valoran tanto una actitud positiva como la estadounidense, e incluso dentro de la cultura de Estados Unidos seguramente existen límites a los cuales se debe llegar con la finalidad de preservar una cultura positiva. Por ejemplo, Admiral, una compañía de seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención telefónica, con la finalidad de organizar eventos tales como escritura de poemas, fútbol de mesa, competencias de conker (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestidos extravagantes. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva o hasta orwelliana? Como señaló un crítico, "fomentar una ortodoxia social de positividad se enfoca en una constelación particular de estados y características deseables pero, al buscarla, se puede estigmatizar a aquellos que no cumplan con lo esperado".[60] Tal vez el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia.

Espiritualidad y cultura organizacional

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Ford, Hewlett-Packard, The Men's Wearhouse, Tyson Food, Wetherill Associates y Tom's of Maine? Que se encuentran entre un número cada vez mayor de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

¿Qué es la espiritualidad?

La espiritualidad en el trabajo *no* se refiere a las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o con la teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta un trabajo significativo y, a la vez, es alimentada por este, en el contexto de una comunidad.[61] Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tratan de encontrar un significado y un propósito en su trabajo, y que desean conectarse con otros seres humanos y formar parte de una comunidad. Muchos de los temas que se han analizado, desde el diseño del puesto (diseñar actividades que sean significativas para los empleados) hasta el liderazgo transformacional (prácticas de liderazgo que hacen hincapié en un propósito de orden superior y metas que trascienden al individuo) se adaptan bien al concepto de la espiritualidad organizacional. Cuando una compañía destaca su compromiso de pagar a los proveedores de las naciones en desarrollo un precio justo (superior al del mercado) por su café para facilitar el desarrollo de la comunidad —como lo hizo Starbucks— o alienta a los trabajadores a que compartan oraciones o mensajes inspiradores por correo electrónico— entonces estimula una cultura más espiritual.[62]

espiritualidad en el lugar de trabajo
Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta un trabajo significativo y es alimentada por este, en el contexto de la comunidad.



Fuente: m42/ZUMA Press/Newscom.

Steve Baxter, empleado de Target Corporation, intenta consolar a un niño mientras trabaja como voluntario para Project Homeless Connect, un programa comunitario que proporciona vivienda, atención dental, servicio médico, trabajo, cuidados infantiles y otros servicios a personas sin hogar y a gente necesitada. Baxter y otros empleados de Target están inspirados por una fuerte motivación para mostrar su amabilidad, atender y hacer sentir felices a los clientes, los colegas y los miembros de la comunidad. Los empleados experimentan la alegría y la satisfacción que se deriva de ayudar a los demás al participar como voluntarios en programas de servicio social que alimentan a los menesterosos, evitan la violencia familiar, proporcionan refugio a las personas sin hogar y actúan en casos de desastre.

¿Por qué la espiritualidad ahora?

Como se señaló en el análisis sobre las emociones en el capítulo 4, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada descarta los sentimientos. En el modelo perfectamente racional no hay interés alguno por la vida interior de los trabajadores. Sin embargo, de la misma forma en que ahora nos damos cuenta de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, estar conscientes de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor el comportamiento de la fuerza laboral en el siglo XXI.

Desde luego, los trabajadores siempre han tenido una vida interior, entonces, ¿por qué hasta ahora surge la búsqueda del significado y el propósito del trabajo? En la figura 16-5 se resumen las razones.

Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a los análisis previos sobre los valores, la ética, la motivación y el liderazgo. ¿Qué distingue a las organizaciones espirituales de sus contrapartes no espirituales? Aunque las investigaciones

Figura 16-5 **Razones para el creciente interés en la espiritualidad**

- La espiritualidad puede contrarrestar las presiones y el estrés causados por un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos —familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre los individuos— resaltan la falta de un sentimiento colectivo e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas la religión institucionalizada no ha funcionado, por lo que continúan buscando puntos de referencia que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío espiritual.
- Las exigencias laborales han hecho que el lugar de trabajo domine la vida de muchas personas, aunque continúen cuestionándose el significado del trabajo.
- Los individuos desean integrar los valores de la vida personal con su vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas está descubriendo que la adquisición de más bienes materiales no les satisface.

al respecto son preliminares, varias características culturales tienden a ser evidentes en las organizaciones espirituales:[63]

- **Generosidad.** Las organizaciones espirituales valoran tanto las demostraciones de amabilidad hacia otras personas, como el hecho de fomentar la felicidad de los trabajadores y de otros asociados de la organización.
- **Un intenso sentido de propósito.** Las organizaciones espirituales construyen sus culturas en torno a un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización.
- **Confianza y respeto.** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza, honestidad y apertura mutuas. A los trabajadores se les trata con aprecio y estima, de manera consistente con la dignidad de cada individuo.
- **Apertura.** Las organizaciones espirituales valoran a los empleados que son creativos y que tienen un pensamiento flexible.



¿Qué tan espiritual soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.A.4 (How Spiritual Am I?). Nota: Las puntuaciones de los individuos en este aspecto varían con el tiempo; tómelo en cuenta al interpretar los resultados.

Lograr que una organización sea espiritual

Muchas organizaciones están interesadas en la espiritualidad pero tienen dificultades para llevar sus principios a la práctica. Varios tipos de prácticas facilitan la creación de un lugar de trabajo espiritual,[64] incluyendo aquellas que fomentan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los líderes pueden demostrar valores, actitudes y conductas que estimulan una motivación intrínseca y un sentimiento de inspiración a través del trabajo. Animar a los empleados a pensar en la manera en que su trabajo les brinda un sentido de propósito mediante el apoyo comunitario también sirve para desarrollar un lugar de trabajo espiritual; a menudo esto se logra gracias a la orientación grupal y el desarrollo organizacional, temas que se examinan en el capítulo 18.

Críticas a la espiritualidad

7 Identificar las características de una cultura espiritual.

Los críticos del movimiento espiritual en las organizaciones se centran en tres cuestiones. La primera se refiere a las bases científicas. ¿Qué es en realidad la espiritualidad en el lugar de trabajo? ¿Es solo un término nuevo en la jerga administrativa? En segundo lugar, ¿son legítimas las organizaciones espirituales? En específico, ¿tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus trabajadores? El tercero es la parte económica: ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

Primero, como puede imaginarse, hay muy pocas investigaciones acerca de la espiritualidad en el lugar de trabajo. No sabemos si el concepto trascenderá. ¿Las características culturales que acabamos de identificar realmente distinguen a las organizaciones espirituales? La espiritualidad se ha definido de forma tan amplia en algunas fuentes, que prácticas que van desde la rotación de puestos hasta los retiros corporativos en centros de meditación se han identificado como espirituales. Es necesario responder algunas preguntas antes de que el concepto adquiera plena credibilidad.

En la segunda cuestión, es evidente que un énfasis en la espiritualidad puede incomodar a ciertos empleados. Los críticos han argumentado que las instituciones laicas, sobre todo las empresas de negocios, no deben imponer valores espirituales en los trabajadores.[65] Esta crítica es válida indudablemente cuando la espiritualidad se define invocando a la religión y a Dios en el ambiente laboral. Sin embargo, parece menos dañino cuando la meta se limita a ayudar a los empleados a encontrar sentido y propósito a su vida en el trabajo. Si las razones que se describen en la figura 16-5 realmente caracterizan a un gran segmento de la fuerza laboral, entonces quizás las organizaciones puedan hacerlo.

Por último, el tema de si la espiritualidad y las utilidades son compatibles debe ser relevante para los gerentes y los inversionistas de negocios. Las evidencias, aunque limitadas, indican que sí lo son. Las organizaciones que brindaban a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual mostraban un mejor desempeño que las empresas que no lo hacían.[66] Otros estudios reportan que la espiritualidad de las organizaciones se relaciona de manera positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.[67]

Implicaciones globales

8 **Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma en que la cultura organizacional se traslada a un país diferente.**

En el capítulo 5 se estudiaron valores culturales globales (colectivismo-individualismo, distancia del poder, etcétera). En esta sección el enfoque es un poco más modesto: ¿Cómo se ve afectada una cultura organizacional por el contexto global? La cultura organizacional es tan poderosa que a menudo trasciende las fronteras nacionales, pero ello no significa que las compañías deban o puedan ignorar la cultura local.

A menudo las culturas organizacionales reflejan la cultura nacional. La cultura de la aerolínea AirAsia, con sede en Malasia, favorece un atuendo informal para no crear diferencias de estatus. La compañía organiza muchas fiestas, utiliza una gerencia participativa y no cuenta con oficinas privadas, reflejando así la cultura relativamente colectivista de Malasia. La cultura de US Airways no refleja la misma informalidad. Si esta compañía quisiera empezar a operar en Malasia o fusionarse con AirAsia, necesitaría tomar en cuenta tales diferencias culturales.

Una de las tareas principales para los gerentes de Estados Unidos es tener sensibilidad cultural. Este país es una fuerza dominante en los negocios y la cultura, y con la influencia viene la reputación. "En todo el mundo somos vistos como gente arrogante, totalmente egoísta y ruidosa", afirma un ejecutivo estadounidense. Compañías como American Airlines, Lowe's, Novell, ExxonMobil y Microsoft han implementado programas de capacitación para sensibilizar a sus gerentes ante las diferencias culturales. Algunas de las formas en que los directivos estadounidenses pueden alcanzar la sensibilidad cultural incluyen bajar el volumen de su voz, hablar más lentamente, escuchar más, y evitar las discusiones sobre religión y política.

La administración del comportamiento ético es una área donde la cultura nacional podría entrar en conflicto con la cultura corporativa.[68] Los gerentes estadounidenses justifican la supremacía de fuerzas de mercado anónimas y, de manera implícita o explícita, consideran el aumento de las utilidades como una obligación moral para las organizaciones de negocios. Esta perspectiva mundial considera el soborno, el nepotismo y el uso indebido de contactos personales como actividades muy poco éticas. Cualquier acción que se desvíe del incremento de las utilidades podría indicar que existen conductas inadecuadas o corruptas. En contraste, los gerentes de las economías en desarrollo tienden a considerar las decisiones éticas desde el contexto del ambiente social, lo cual significa que hacer favores especiales para la familia y los amigos no solo es adecuado, sino quizás incluso una responsabilidad ética. Los gerentes en muchos países también consideran el capitalismo con escepticismo, y creen que los intereses de los trabajadores deberían ser tan importantes como los intereses de los accionistas.

Los trabajadores estadounidenses no son los únicos que necesitan tener sensibilidad cultural. Por ejemplo, tres veces a la semana los trabajadores de la unidad canadiense del fabricante japonés de juegos de video Koei inician cada día de pie junto a su escritorio, de frente a su jefe y diciendo al unísono "Buenos días". Continúan con alocuciones breves de los empleados sobre temas que van desde los principios corporativos hasta los motores de los juegos en 3D. Koei también exige a los empleados registrar su llegada y su salida, y pide que las mujeres sirvan té a los altos ejecutivos que van de visita. Aunque estas prácticas son consistentes con la cultura de Koei, no son adecuadas con la cultura de Canadá. "Es como en la escuela", asegura un empleado canadiense.[69]

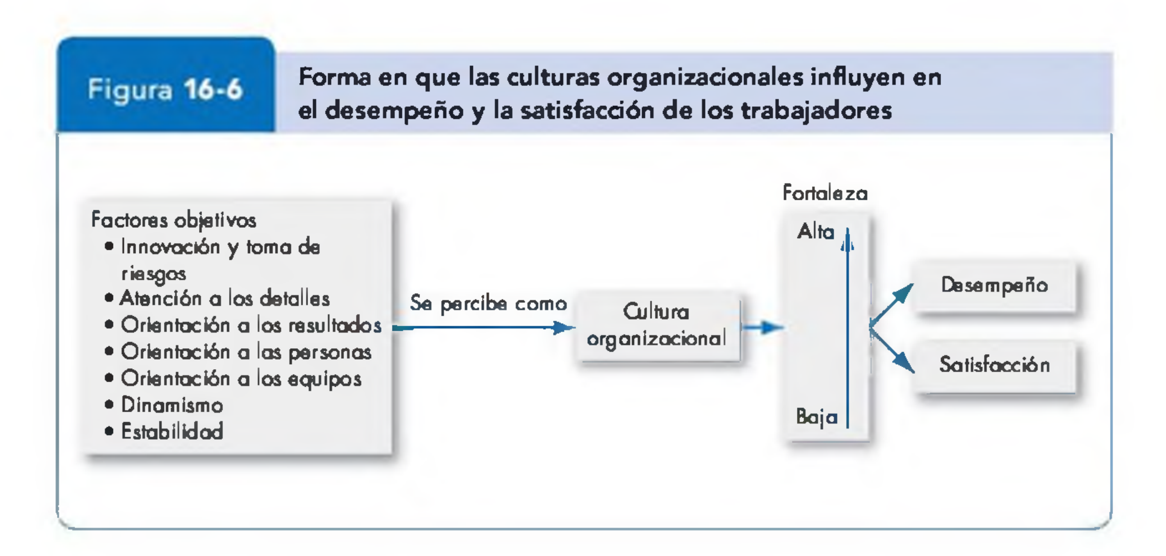
MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

La figura 16-6 describe la cultura organizacional como una variable interventora. Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en los equipos y el apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización, y afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, de modo que las culturas más fuertes ejercen una mayor influencia.

- Así como la personalidad de los individuos tiende a ser estable con el paso del tiempo, lo mismo sucede con las culturas fuertes, lo que hace difícil que los gerentes las cambien en caso de que no coincida con su ambiente. Modificar la cultura de una organización es un proceso largo y difícil. Por lo tanto, al menos en el corto plazo, los gerentes deberían tratar la cultura de la compañía como algo relativamente fijo.
- Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional para la gerencia tiene que ver con las decisiones de selección de personal. Contratar a individuos cuyos valores no coincidan con los valores de la organización implicaría tener una fuerza laboral sin motivación ni compromiso, insatisfecha con su puesto de trabajo y con la organización.[70] No es sorprendente que los empleados que "no se ajustan" tengan niveles de rotación considerablemente mayores.
- El desempeño de un trabajador también depende mucho de que sepa lo que debe hacer o no. Entender la forma correcta de hacer un trabajo indica una socialización adecuada.
- Como gerente, usted puede determinar la cultura de su ambiente laboral tanto como esta lo determina a usted. Todos los gerentes pueden hacer algo para fomentar una cultura de ética, así como para tomar en cuenta la espiritualidad y su papel en la creación de una cultura organizacional positiva.



Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva

PUNTO

Las organizaciones deberían hacer todo lo posible por establecer una cultura positiva porque es muy útil. Los resultados de estudios recientes han demostrado que los individuos que tienen un estado mental positivo en el trabajo, y fuera de él, gozan de una vida más feliz, más productiva y más plena. Dadas las evidencias acumuladas, los investigadores ahora están estudiando la forma de lograrlo.

En un artículo reciente de *Harvard Business Review*, Adam Grant, miembro del profesorado de Wharton, analiza un concepto interesante: la *subcontratación de la inspiración*. ¿Qué quiere decir con eso? Grant escribe que "un creciente número de investigaciones indica que los usuarios finales consumidores, clientes, pacientes y otros individuos que se benefician de los productos y servicios de una compañía son sorprendentemente eficientes al motivar al personal para que trabaje con mayor esfuerzo, de manera más inteligente y de forma más productiva".

Los siguientes son algunos ejemplos tangibles de cómo puede funcionar esto:

- El "programa de amigos" de la Northwestern University pone en contacto a pacientes con Alzheimer y científicos que trabajan para desarrollar tratamientos para dicha enfermedad.
- En una sucursal de Merrill Lynch, las reuniones semanales de los equipos inician con historias sobre la manera en que el equipo ha marcado alguna diferencia en la vida de los clientes.
- "Todos los empleados en Medtronic experimentan un 'momento definitorio' donde tienen contacto cara a cara con un paciente cuya historia los impacta profundamente", escribió el antiguo director general Bill George.
- En Wells Fargo, los gerentes muestran a los banqueros videos de personas que describen la forma en que los préstamos con intereses bajos los rescataron de un endeudamiento significativo un recordatorio vívido para los banqueros de que deben luchar por servir a sus clientes y no a sus gerentes.

Desde luego, existen otras formas de crear una cultura organizacional positiva, como aprovechar las fortalezas y recompensar más que sancionar.

La creación de una cultura positiva en la organización no es mágica, pero suele tener efectos sumamente positivos para las compañías que la tienen. La *subcontratación de la inspiración* es una forma adecuada para que los empleados se sientan apreciados, para que experimenten empatía y vean el impacto que tiene su trabajo. Son resultados motivadores que conducirán a las organizaciones a ser más eficaces y permitirán que los individuos se sientan más satisfechos en su trabajo.

CONTRAPUNTO

Existen muchas preguntas sin respuesta acerca de los méritos del uso de un ambiente organizacional positivo para crear culturas positivas. Revisemos tres de ellas.

¿Qué es una cultura positiva? Las relaciones en el empleo pueden ser amigables e incluso mutuamente benéficas. Sin embargo, restar importancia a las diferencias que existen de manera natural en los intereses, con la finalidad de fomentar una cultura positiva, es intelectualmente deshonesto y potencialmente nocivo. De vez en cuando, alguna organización necesita tomar medidas impopulares. ¿Es posible despedir a un individuo de manera positiva (y honesta), o explicarle a alguien porque otros sí recibieron un aumento? Es peligroso tratar de engañar a los empleados. Las relaciones positivas se crean (o no) por sí mismas. Es mejor predicar que las personas, al igual que las culturas organizacionales, deberían ser honestas y justas, en vez de ridículamente positivas.

¿La práctica está más avanzada que la ciencia? Antes de empezar a pedir a las organizaciones que construyan culturas positivas, deberíamos asegurarnos de que tales intervenciones funcionen como creemos. Muchas tienen consecuencias inadvertidas, y simplemente no contamos con las investigaciones suficientes para sustentar las afirmaciones planteadas. Como señaló un revisor: "Todos quieren creer que podrían tener un mayor control sobre su vida si tan solo cambian la manera como piensan. Las investigaciones que sustentan esta idea reciben una extensa publicidad". Pero eso no está basado en una gran cantidad de evidencias.

¿La creación de una cultura positiva es una manipulación? La psicóloga Lisa Aspinwall escribe acerca del "terrorismo de la sacarina", donde los empleados son obligados por Entrenadores de la Felicidad a experimentar un estado mental positivo. Tal vez usted piense que se trata de una exageración, pero compañías como UBS, American Express, KPMG, FedEx, Adobe e IBM utilizan Entrenadores de la Felicidad para hacer exactamente eso. Como señaló un crítico: "Alentar a las personas para que mantengan una perspectiva feliz, al enfrentar condiciones mucho menos que ideales, es una buena manera de mantener a los ciudadanos bajo control a pesar de los graves problemas sociales, o bien, de lograr que los trabajadores sigan siendo productivos cuando reciben un salario bajo y muy escasas prestaciones".

Fuentes: B. Azar, "Positive Psychology Advances, with Growing Pains", *Monitor on Psychology* (abril de 2011), pp. 32-36; A. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops," *Harvard Business Review* (junio de 2011), descargado el 12 de julio de 2011, de http://hbr.org/; y J. McCarthy, "5 Big Problems with Positive Thinking (And Why You Should Do It Anyway)", *Positive Psychology* (octubre de 2010), descargado el 10 de julio de 2011, de http://psychologyofwellbeing.com/

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es la cultura organizacional y cuáles son sus características comunes?

2 ¿Cuáles son los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional?

3 ¿Qué factores crean y sostienen la cultura de una organización?

4 ¿Cómo se transmite la cultura a los empleados?

5 ¿De qué forma se favorece una cultura ética?

6 ¿Qué es una cultura organizacional positiva?

7 ¿Cuáles son las características de una cultura espiritual?

8 ¿Cómo afecta la cultura nacional la manera en que la cultura organizacional se traslada a un país diferente?

EJERCICIO PRÁCTICO Clasifique la cultura de su salón de clases

A continuación hay 14 afirmaciones. En una escala de 5 opciones (que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo), responda cada afirmación encerrando en un círculo la que represente mejor su opinión.

	Totalmente de acuerdo	*De acuerdo*	*Neutral*	*En desacuerdo*	*Totalmente en desacuerdo*
1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi profesor.	1	2	3	4	5
2. Mi profesor sanciona con severidad las tareas que no se entregan a tiempo.	1	2	3	4	5
3. Mi profesor piensa que "el resultado final es lo que cuenta".	1	2	3	4	5
4. Mi profesor es sensible ante mis necesidades y problemas personales.	1	2	3	4	5
5. Gran parte de mi calificación depende de lo bien que trabaje con otros en la clase.	1	2	3	4	5
6. A menudo me siento nervioso y tenso cuando estoy en clase.	1	2	3	4	5
7. Mi profesor parece preferir la estabilidad en vez del cambio.	1	2	3	4	5
8. Mi profesor me motiva para que desarrolle ideas nuevas y diferentes.	1	2	3	4	5
9. Mi profesor tiene poca tolerancia ante la pereza mental.	1	2	3	4	5
10. A mi profesor le interesa más el modo en que llego a una conclusión que la conclusión en sí.	1	2	3	4	5
11. Mi profesor trata igual a todos los estudiantes.	1	2	3	4	5
12. A mi profesor le molesta que los estudiantes se ayuden entre sí con las tareas.	1	2	3	4	5
13. Las personas dinámicas y competitivas tienen cierta ventaja en esta clase.	1	2	3	4	5
14. Mi profesor me anima a ver el mundo en forma diferente.	1	2	3	4	5

Calcule su puntuación total sumando los números que encerró en un círculo. Obtendrá una puntuación entre 14 y 70.

Una calificación alta (49 o más) describe una cultura abierta, que arriesga, de apoyo, humanística, orientada a los equipos, cordial y orientada al crecimiento. Una puntuación baja (35 o menos) indica una cultura organizacional cerrada, estructurada, orientada a la tarea, individualista, tensa y proclive a la estabilidad. Note que la diferencia cuenta, de modo que una puntuación de 60 corresponde a una cultura más abierta que una de 50. Asimismo, observe que una cultura no es preferible que otra. Lo que se considere como una cultura "correcta" depende de usted y de sus preferencias para un ambiente de aprendizaje.

Formen equipos de cinco a siete integrantes. Comparen sus puntuaciones. ¿Qué tanto coinciden? Analicen y resuelvan las discrepancias. Con base en el análisis de su equipo, ¿qué tipo de estudiante cree que se desempeñaría mejor en esta clase?

DILEMA ÉTICO Una cultura en quiebra

Como muchos periódicos, el *Chicago Tribune* enfrenta dificultades. Fundado hace 165 años, el periódico fue comprado en 2007 por el magnate de los bienes inmuebles Sam Zell, quien rápidamente se declaró en bancarrota. Esto no sorprendió a los expertos, pero sí lo que Zell hizo después.

Zell contrató a Randy Michaels como director general de Tribune Company. Poco después de la llegada de Michaels, lanzó un ataque a la cultura de Tribune. En una reunión informal con un grupo de ejecutivos asociados de la compañía, Michaels dijo, "Vean esto" y ofreció $100 a la mesera que los atendía por mostrar los senos. El grupo quedó atónito.

Pero Michaels no se detuvo allí. Él era aficionado a una cultura que incluyera "insinuaciones sexuales, bromas pesadas en el lugar de trabajo e improperios". Un boletín de prensa anunció la contratación de Kim Johnson, de quien se dijo era "una antigua mesera de 'Knockers, el lugar de los juegos calientes y la cerveza fría'". Otro ejecutivo que reportaba a Michaels enviaba ligas de sitios Web obscenos en mensajes de correo electrónico. A Michaels se le escuchó discutiendo en voz alta con otros ejecutivos que se había llevado con él "las destrezas sexuales de varios trabajadores".

Cuando alguien se quejó del cambio en la cultura, Michaels modificó el manual del empleado. El manual planteaba lo siguiente: "Trabajar en Tribune significa aceptar que podría escuchar una palabra que ustedes, de manera personal, no usarían. Podría experimentar una actitud que no comparte y atestiguar una broma que no consideraría divertida. Eso se debe a que una atmósfera laxa, divertida y abierta es importante para el proceso creativo". Después concluía: "Esto debe entenderse, no debe sorprender a nadie y no debe considerarse hostigamiento".

Con el tiempo, Michaels fue obligado a irse, pero el daño ya estaba hecho. El Tribune continúa operando en bancarrota y más de 5,000 empleados han perdido su fuente de trabajo. En retrospectiva, Zell calificó esta transacción como "pacto con el diablo". Parece que designó al director general adecuado para ese trato.

Preguntas

1. ¿Qué le indica esta historia acerca de los efectos que tiene la alta gerencia sobre la cultura organizacional?
2. Denise Brown, quien formó parte de la gerencia del Tribune, señaló: "Si alguien expresaba su desacuerdo, lo calificaban de miedosos". ¿Qué habría hecho usted si hubiera visto algunos de esos comportamientos?
3. ¿De qué manera podría determinar cuándo se cruza la línea entre una cultura divertida e informal, y una que es ofensiva e inadecuada?

Fuentes: D. Carr, "At Debt-Ridden Tribune, a Culture Run Amok", *The New York Times* (6 de octubre de 2010), pp. A1, A22; M. Oneal y P. Rosenthal, "Tribune Co. CEO Randy Michaels Resigns Amid Accusations of Crass Behavior", *Chicago Tribune* (22 de octubre de 2010), descargado el 12 de julio de 2011, de http://articles.chicagotribune.com/; y P. Whoriskey, "Former Tribune, Times Mirror Executives, Editors Sue Shareholders", *Washington Post* (2 de junio de 2011), descargado el 11 de julio de 2011, de www.washingtonpost.com/..

CASO 1 Las fusiones no siempre originan choques culturales

Muchas fusiones generan choques culturales y, en última instancia, el fracaso. Por ello, cuando en 2005 el gigantesco Bank of America (BOA) anunció la adquisición por $35 mil millones de dólares de la enorme empresa de tarjetas de crédito MBNA, muchos pensaron que en pocos años la fusión fracasaría debido a diferencias culturales.

La cultura de MBNA se caracterizaba por un espíritu de libre empresa que también mantenía los secretos. Sus empleados estaban acostumbrados a la gran vida. Sus oficinas corporativas en Wilmington, Delaware, se describirían como lujosas, y los empleados de la empresa disfrutaban de salarios altos y prestaciones generosas: desde una cancha de golf pri-

vada en sus oficinas centrales, hasta una flotilla de aviones corporativos y yates privados.

En contraste, el Bank of America creció gracias a la austeridad. Su operación era de bajo costo y sin excesos. A diferencia de MBNA, creía que el tamaño y la inteligencia eran más importantes que la rapidez. Era una máquina de adquisiciones que algunos comparaban con la implacable mente colectiva de Star Trek.

En pocas palabras, las culturas de las dos empresas eran muy, muy diferentes.

Aunque tales diferencias culturales parecían una receta para el desastre, a juzgar por las reacciones de los empleados tanto de BOA como de MBNA la fusión ha funcionado bien. ¿Cómo fue posible?

BOA tuvo la sabiduría de saber cuáles prácticas de MBNA intentar cambiar y cuáles conservar. Fueron especialmente críticos el aprecio y respeto de BOA por la cultura de MBNA. "El primer día, me indicaron que este no sería ya como aquellos que yo acostumbraba", dijo Clifford Skelton, quien había ayudado a dirigir la compra de FleetBoston Financial por parte de BOA, antes de adquirir MBNA.

Para intentar administrar la transición cultural, los ejecutivos de ambas compañías comenzaron a comparar miles de prácticas que iban desde la contratación hasta las operaciones en los centros de atención telefónica. En muchos casos, el BOA eligió conservar las prácticas culturales de MBNA, en otros, impuso las suyas a esta última. Por ejemplo, como las tasas salariales de MBNA estaban muy por arriba del mercado, muchos de sus ejecutivos fueron obligados a disminuir su salario. Algunos se fueron, pero la mayoría se quedaron.

En otros casos, las culturas se adaptaron entre sí. Por ejemplo, el código de vestimenta de MBNA era mucho más formal que el enfoque casual del BOA, y al final se adoptó un estilo híbrido donde se estableció el uso de trajes de negocios en las oficinas corporativas de la división de tarjetas de crédito y para la atención a clientes, aunque en los demás casos la norma era lo casual.

Si bien la mayoría cree que la fusión fue exitosa, existen tensiones. Algunos directivos del BOA consideran a los de MBNA como arrogantes y autócratas, mientras que algunos de MBNA perciben a los del BOA como burocráticos.

Desde luego, el BOA hizo otra adquisición más reciente y mucho más grande: Merrill Lynch. Después de un inicio áspero, la mayoría de las evidencias sugieren que esta megafusión salvó a Merrill de la bancarrota, y parece estar funcionando bien, lo cual quizá sugiera que BOA descubrió el secreto para lograr megafusiones exitosas.

Preguntas

1. ¿En qué formas las culturas de Bank of America y MBNA eran incompatibles?
2. ¿Por qué piensa que sus culturas parecen mezclarse, más que chocar?
3. ¿Cree que la cultura sea importante para el éxito de una fusión o adquisición? ¿Por qué?
4. ¿Qué proporción de la tranquila transición, si acaso, cree que se deba a que ambas compañías ocultaron sus diferencias reales en un esfuerzo por hacer que la fusión tuviera éxito?

Fuentes: Basado en E. Dash, "A Clash of Cultures, Averted", *The New York Times* (20 de febrero de 2007), pp. B1, B3; L. Moyer, "Bank of America Lewis Must Wait on His Fate", *Forbes* (29 de abril de 2009), www.forbes.com; y K. MacFadyen, "From the People Who Brought You BofA", *Mergers and Acquisitions* (octubre de 2009), pp. 38-40.

CASO 2 ¿La cultura de Toyota le causó sus problemas?

Tal vez esté familiarizado con los problemas que han abrumado recientemente a Toyota. Sin embargo, es probable que no sepa toda la historia. Primero veamos los hechos. En 2010 Toyota anunció una serie de retiros de varios modelos de automóviles. El más grave fue por un defecto llamado "aceleración no intencional", que ocurre cuando un vehículo acelera sin movimiento aparente por parte del conductor. Las investigaciones revelaron que la aceleración no intencional en los automóviles Toyota había sido la causa de 37 muertes desde el año 2000. Sin embargo, cuando el problema salió a la luz por primera vez, Toyota lo negó. A final de cuentas, se disculpó y retiró más de 9 millones de automóviles.

Para muchos, la verdadera causa de los problemas de Toyota era su cultura insular y arrogante. *Fortune* comentó que: "Como le ocurrió antes a GE, Toyota se ha vuelto soberbia. Cree que la forma de Toyota es la única que existe". *Time* informó de "un equipo gerencial de Toyota que se enamoró de sí mismo y se aisló demasiado para manejar de forma adecuada la crisis actual". El secretario de transporte Ray LaHood describió la cultura de Toyota como "sorda para la seguridad".

¿Pero esta es la realidad? Cada vez más evidencias sugieren que la cultura de Toyota (o incluso los automóviles que fabrica) no es la fuente del problema.

Un informe de 2011 de la U.S. National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) concluyó que la aceleración no intencional no era causada por problemas en los circuitos electrónicos. *The Wall Street Journal* escribió que "los controladores de la seguridad, los expertos en errores humanos y los fabricantes de automóviles dicen que el error del conductor es la principal causa de la aceleración repentina". *Forbes* y *The Atlantic* comentaron que la mayoría de los incidentes de ace-

leración repentina en los automóviles Toyota ocurrieron con conductores de edad avanzada, y que se sabe que estas personas son más proclives a confundir los pedales. Muchas otras investigaciones independientes, incluyendo algunas realizadas por expertos en automóviles de *Popular Mechanics* y de *Car and Driver* llegaron a la misma conclusión: la principal causa de la aceleración repentina se debía a que los conductores confundieron el pedal del acelerador con el pedal del freno.

Existe una larga historia de reportes erróneos sobre este tema. Audi casi se declara en bancarrota cuando *60 Minutes* transmitió el reporte "Fuera del control" que supuestamente demostraba que los defectos en el automóvil había provocado seis accidentes letales por aceleración repentina. Resultó que *60 Minutes* se dedicó a alterar el automóvil, llenando una lata de aire comprimido conectada con la transmisión, para causar la aceleración repentina que se mostraba en el segmento. Investigaciones posteriores no encontraron evidencias de que los defectos en los automóviles Audi hubieran generado los incidentes.

¿Toyota tiene una cultura corporativa insular y cerrada? Probablemente sí. Pero así ha sido durante mucho tiempo, y no se ha demostrado que la cultura, o incluso los automóviles de la compañía, sean responsables de las fallas por aceleración repentina.

Preguntas

1. Si Toyota no es el causante de la aceleración no intencional, ¿por qué se le culpó de ella?
2. Las investigaciones han demostrado que después de que se publican las historias sobre la aceleración repentina, aumenta el informe de incidentes de todos los fabricantes de automóviles. ¿Por qué ocurre esto?
3. ¿Es posible tener una cultura fuerte —e incluso arrogante— y aun así fabricar vehículos seguros y de alta calidad?
4. Si usted hubiera sido el director de Toyota cuando se publicó la historia por primera vez, ¿cómo habría reaccionado?

Fuentes: A. Taylor, "How Toyota Lost Its Way", *Fortune* (26 de julio de 2010), pp. 108-117; P. Allen, "Anatomy of Toyota's Problem Pedal: Mechanic's Diary", *Popular Mechanics* (3 de marzo de 2010), descargado el 11 de julio de 2011, de www.popularmechanics.com/; B. Saporito, "Behind the Troubles at Toyota", *Time* (11 de febrero de 2010), descargado el 11 de julio de 2011, de www.time.com/; y B. Simon, "LaHood Voices Concerns Over Toyota Culture", *Financial Times* (24 de febrero de 2010), descargado el 11 de julio de 2011, de www.ft.com/.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, E. H. Schein, "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly* 41, núm. 2 (1996), pp. 229-240.
2. Esta descripción de las siete características se basa en C. A. O'Reilly III, J. Chatman y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1991), pp. 487-516; y J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal* (junio de 1994), pp. 522-553.
3. K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. DeGraff y A. V. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations* (Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar, 2006).
4. C. A. Hartnell, A. Y. Ou y A. Kinicki, "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (17 de enero de 2011), doi: 10.1037/a0021987.
5. El punto de vista de que existirá consistencia entre las percepciones de la cultura organizacional ha sido denominada perspectiva "de integración". Para ver una revisión de esta perspectiva y de enfoques en conflicto, véase D. Meyerson y J. Martin, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies* (noviembre de 1987), pp. 623-647; y P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
6. Véase J. M. Jermier, J. W. Slocum Jr., L. W. Fry y J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", *Organization Science* (mayo de 1991), pp. 170-194; y P. Lok, R. Westwood y J. Crawford, "Perceptions of Organizational Subculture and their Significance for Organizational Commitment", *Applied Psychology: An International Review* 54, núm. 4 (2005), pp. 490-514.
7. D. A. Hoffman y L. M. Jones, "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (2005), pp. 509-522.
8. T. Hsieh, "Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers." *Harvard Business Review* (julio/agosto de 2010), pp. 41-45.
9. Véase, por ejemplo, G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies* (noviembre de 1992), pp. 793-798; J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2002), pp. 70-91; y J. Rosenthal y M. A. Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence* (primavera de 2003), pp. 3-18.
10. Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review* (octubre de 1988), p. 536; y B. Schneider, A. N. Salvaggio, y M. Subirats, "Climate Strength: A New Direction for Climate Research", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 220-229.

11. R. T. Mowday, L. W. Porter y R. M. Steers, *Employee Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Nueva York: Academic Press, 1982); C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 1999), pp. 175-184; y M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 618-634.

12. J. W. Grizzle, A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen y J. M. Lee, "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009), pp. 1227-1242.

13. M. R. Bashshur, A. Hernández y V. González-Romá, "When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 558-573.

14. S. L. Dolan y S. Garcia, "Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century", *Journal of Management Development* 21, núm. 2 (2002), pp. 101-117.

15. Véase C. A. O'Reilly y J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 157-200. Véase también M. Pinae Cunha, "The 'Best Place to Be': Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company", *Journal of Applied Behavioral Science* (diciembre de 2002), pp. 481-495.

16. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008), pp. 557-576; y A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, Benson, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* 21, núm. 1 (2007), pp. 60-70.

17. D. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *Academy of Management Review* 21 (1996) pp. 519-654; y L. R. James, C. C. Choi, C. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright y K. Kim, "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, núm. 1 (2008), pp. 5-32.

18. J. Z. Carr, A. M. Schmidt, J. K. Ford y R. P. DeShon, "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. (2003), pp. 605-619.

19. Schulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance."

20. Véase, por ejemplo, Z. S. Byrne, J. Stoner, K. R. Thompson y W. Hochwarter, "The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance", *Journal of Vocational Behavior* 66, núm. 2 (2005), pp. 326-338; D. S. Pugh, J. Dietz, A. P. Brief y J. W. Wiley, "Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1422-1428; J. C. Wallace, E. Popp y S. Mondore, "Safety Climate as a Mediator Between Foundation Climates and Occupational Accidents: A Group-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 681-688; y K. H. Ehrhart, L. A. Witt, B. Schneider y S. J. Perry, "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 423-431.

21. J. C. Wallace, P. D. Johnson, K. Mathe y J. Paul, "Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 840-850.

22. J. M. Beus, S. C. Payne, M. E. Bergman y W. Arthur, "Safety Climate and Injuries: An Examination of Theoretical and Empirical Relationships", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 4 (2010), pp. 713-727.

23. R. L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", en W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 143-163; G. F. Lanzara y G. Patriotta, "The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions, and the Problems of Durability", *Organization Studies* 28, núm. 5 (2007), pp. 635-660; y T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck y R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review* (January 2005), pp. 180-191.

24. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance."

25. Véase T. Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pp. 162-170; L. Grensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", *HRMagazine* (agosto de 1999), pp. 50-54; y D. L. Stone, E. F. Stone-Romero y K. M. Lukaszewski, "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review* 17, núm. 2 (2007), pp. 152-165.

26. S. Cartwright and C. L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages", *Academy of Management Executive* (mayo de 1993), pp. 57-70; R. A. Weber y C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach", *Management Science* (abril de 2003), pp. 400-412; y I. H. Gleibs, A. Mummendey y P. Noack, "Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 5 (2008), pp. 1095-1112.

27. P. Gumbel, "Return of the Urge to Merge", *Time Europe Magazine* (13 de julio de 2003), www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html .

28. S. F. Gale, "Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail—Case Studies", *Workforce Management* (febrero de 2003), www.workforce.com; y W. Bock, "Mergers, Bubbles, and Steve Case", *Wally Bock's Monday Memo*, 20 de enero de 2003, www.mondaymemo.net/030120feature.htm .

29. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics* (verano de 1983), pp. 13-28.

30. E. H. Schein, "Leadership and Organizational Culture", en F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (eds.), *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pp. 61-62.

31. Véase, por ejemplo, J. R. Harrison y G. R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1991), pp. 552-582; y D. E. Bowen y C. Ostroff, "The 'Strength' of the HRM System, Organizational Climate Formation, and Firm Performance", *Academy of Management Review* 29 (2004), pp. 203-221.

32. B. Schneider, H. W. Goldstein, y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology* (invierno de 1995), pp. 747-773; D. M. Cable y T. A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1997), pp. 546-561; M. L. Verquer, T. A. Beehr y S. H. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior* (diciembre de 2003), pp. 473-489; y W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi y D. He, "The Influence of Organizational Culture on Work-Related Personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis", *International Journal of Selection and Assessment* 16, núm. 4 (2008), pp. 366-384.

33. R. Levering y M. Moskowitz, "And the Winners Are . . . ", *Fortune* (20 de enero de 2011), http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full_list/ .

34. D. C. Hambrick y P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review* (abril de 1984), pp. 193-206; M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz y W. G. Sanders, "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", *Journal of Management* 30, núm. 6 (2004), pp. 749-778 y H. Wang, A. S. Tsui y K. R. Xin, "CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes", *The Leadership Quarterly* 22, núm. 1 (2011), pp. 92-105.

35. Véase, por ejemplo, J. P. Wanous, *Organizational Entry*, 2ª ed. (Nueva York: Addison-Wesley, 1992); D. M. Cable y C. K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology* (primavera de 2001), pp. 1-23; y T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo y J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 707-721.

36. G. Kranz, "Training That Starts Before the Job Begins", *Workforce Management Online* (julio de 2009), www.workforce.com.

37. D. C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review* (abril de 1981), p. 310.

38. C. J. Collins, "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 180-190.

39. J. D. Kammeyer-Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 779-794; E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology* 78 (2003), pp. 173-183; y M. Wangm Y. Zhan, E. McCune y D. Truxillo, "Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables", *Personnel Psychology* 64, núm. 1 (2011), pp. 163-189.

40. Van Maanen y Schein, "Career Development", p. 59. J. Van Maanen y E. H. Schein, "Career development", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work*. (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1977), pp. 30-95.

41. E. W. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 1149-1160.

42. T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo y J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 707-721.

43. W. R. Boswell, A. J. Shipp, S. C., Payne y S. S. Culbertson, "Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 844-858.

44. C Vandenberghe, A. Panaccio, K. Bentein, K. Mignonac y P. Roussel, "Assessing Longitudinal Change of and Dynamic Relationships Among Role Stressors, Job Attitudes, Turnover Intention, and Well-Being in Neophyte Newcomers", *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 4 (2011), pp. 652-671.

45. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company* (enero-febrero de 2000), pp. 44-46; y A. Muccino, "Exclusive Interview with Chuck Eichten", *Liquid Brand Summit Blog* (4 de febrero de 2011), http://blog.liquidbrandsummit.com/ .

46. D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1991), pp. 106-126; y M. Ricketts y J. G. Seiling, "Language, Metaphors, and Stories: Catalysts for Meaning Making in Organizations", *Organization Development Journal* (invierno de 2003), pp. 33-431.

47. A. J. Shipp y K. J. Jansen, "Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res", *Academy of Management Review* 36, núm. 1 (2011), pp. 76-101.

48. Véase G. Islam y M. J. Zyphur, "Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory", *Group and Organization Management* 34, núm. 1 (2009), pp. 114-139.

49. V. Matthews, "Starting Every Day with a Shout and a Song", *Financial Times* (2 de mayo de 2001), p. 11; y M. Gimein, "Sam Walton Made Us a Promise", *Fortune* (18 de marzo de 2002), pp. 121-130.

50. M. G. Pratt y A. Rafaeli "Artifacts and Organizations: Understanding Our Objective Reality", en A. Rafaeli y M. G. Pratt, *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006), pp. 279-288.

51. Véase B. Victor y J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1988), pp. 101-125; R. L. Dufresne, "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes", *Group & Organization Management* (abril de

2004), pp. 201-218; y A. Ardichvilli, J. A. Mitchell y D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 4 (2009), pp. 445-451.

52. J. P. Mulki, J. F. Jaramillo y W. B. Locander, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics* 86, núm. 2 (2009), pp. 125-141; M. Schminke, M. L. Ambrose y D. O. Neubaum, "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, núm. 2 (2005), pp. 135-151; y M. E. Brown, L. K. Treviño y D. A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, núm. 2 (2005), pp. 117-134.
53. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes y S. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, núm. 1 (2009), pp. 1-13.
54. B. Sweeney, D. Arnold y B. Pierce, "The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions", *Journal of Business Ethics* 93, núm. 4 (2010), pp. 531-551.
55. M. L. Gruys, S. M. Stewart, J. Goodstein, M. N. Bing y A. C. Wicks, "Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination", *Journal of Management* 34, núm. 4 (2008), pp. 806-843.
56. D. L. Nelson y C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (Londres: Sage, 2007); K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); y F. Luthans y C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 321-349.
57. J. Robison, "Great Leadership Under Fire", *Gallup Leadership Journal* (8 de marzo de 2007), pp. 1-3.
58. R. Wagner y J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Nueva York: Gallup Press, 2006).
59. R. Wagner y J. K. Harter, "Performance Reviews Without the Anxiety", *Gallup Leadership Journal* (12 de julio de 2007), pp. 1-4; and Wagner and Harter, *12: The Elements of Great Managing.*
60. S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints", *Academy of Management Review* 31, núm. 2 (2006), pp. 270-291.
61. D. P. Ashmos y D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry* (junio de 2000), p. 139; y E. Poole, "Organisational Spirituality: A Literature Review", *Journal of Business Ethics* 84, núm. 4 (2009), pp. 577-588.
62. L. W. Fry y J. W. Slocum, "Managing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics* 37, núm. 1 (2008), pp. 86-96.
63. Esta sección está basada en I. A. Mitroff y E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management* 12, núm. 3 (1999), pp. 280-291; y C. L. Jurkiewicz y R. A. Giacalone, "A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance", *Journal of Business Ethics* 49, núm. 2 (2004), pp. 129-142.
64. Véase, por ejemplo, B. S. Pawar, "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model", *Journal of Business Ethics* 90, núm. 3 (2009), pp. 375-386; y L. Lambert, *Spirituality Inc.: Religion in the American Workplace* (Nueva York: New York University Press, 2009).
65. M. Lips-Miersma, K. L. Dean y C. J. Fornaciari, "Theorizing th e Dark Side of the Workplace Spirituality Movement", *Journal of Management Inquiry* 18, núm. 4 (2009), pp. 288-300.
66. J. C. Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review* (mayo-junio de 2003), pp. 355-363; y L. W. Fry, S. T. Hannah, M. Noel y F. O. Walumbwa, "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance", *Leadership Quarterly* 22, núm. 2 (2011), pp. 259-270.
67. A. Rego y M. Pina e Cunha, "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Journal of Organizational Change Management* 21, núm. 1 (2008), pp. 53-75; y R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics* 81, núm. 2 (2008), pp. 465-480.
68. D. J. McCarthy y S. M. Puffer, "Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decision in Russia: Utilizing Integrative Social Contracts Theory to Evaluate the Relevance of Agency Theory Norms", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008), pp. 11-31.
69. P. Dvorak, "A Firm's Culture Can Get Lost in Translation", *The Wall Street Journal* (3 de abril de 2006), pp. B1, B3; K. Kranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre de 2006), pp. B1, B3; y S. McCartney, "Teaching Americans How to Behave Abroad", *The Wall Street Journal* (11 de abril de 2006), pp. D1, D4.
70. J. A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1991), pp. 459-484; y A. E. M. Van Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), pp. 113-149.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir la *selección inicial* e identificar los métodos más útiles.
2. Definir la *selección sustantiva* e identificar los métodos más útiles.
3. Definir la *selección contingente* y comparar los argumentos a favor y en contra de las pruebas para detección de drogas.
4. Comparar los cuatro tipos principales de capacitación.
5. Comparar los métodos formales e informales de capacitación.
6. Comparar la capacitación dentro y fuera del trabajo.
7. Describir los objetivos de la evaluación del desempeño y listar los métodos con que se realiza.
8. Determinar cómo los gerentes pueden mejorar las evaluaciones del desempeño.
9. Describir la manera en que las organizaciones podrían manejar los conflictos entre el trabajo y la familia.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com**.

EVALUACIÓN DE LOS MARISCALES DE CAMPO DE LA NFL

A menudo se dice que la función del área de recursos humanos de las organizaciones consiste en enmendar los errores cometidos en el momento de las contrataciones. Hay parte de verdad en esa afirmación, pero también es cierto que tomar buenas decisiones de contratación es el aspecto más importante de los recursos humanos. Y quizá ningún aspecto de la selección sea más interesante o sorprendente que el siguiente: una prueba de lápiz y papel, que toma tan solo 12 minutos para resolverse, podría ser el mejor método para seleccionar empleados para la mayoría de las ocupaciones, incluyendo quizás a los mariscales de campo de la National Football League (NFL).

Nos referimos a la Prueba Wonderlic de Habilidades Cognoscitivas, una de las pruebas más validadas. (Nos referimos a ella por primera vez en el capítulo 2). La prueba Wonderlic se ha aplicado a cientos de ocupaciones, pero en ningún caso su uso ha sido más desconcertante que en la NFL. Como saben los aficionados al fútbol americano, antes del reclutamiento de jugadores que se realiza cada año, se somete a los candidatos a una combinación de prácticas donde se ponen a prueba sus habilidades: corren, hacen *press* de banca, practican escaramuzas y también resuelven la prueba Wonderlic. Aunque los jugadores y los cronistas de los medios de comunicación a menudo se muestran escépticos sobre la validez de la prueba, las evidencias sugieren que esta funciona bien.

Las puntuaciones van de cero a 50. El químico promedio suele obtener 31 puntos, un periodista 26, un cajero de banco 22 y un trabajador de bodega 15. Entre los jugadores de fútbol americano, las puntuaciones varían según la posición. Los que ocupan la línea ofensiva y los mariscales de campo generalmente obtienen calificaciones mucho más altas que los corredores, los esquineros y los apoyadores.

A continuación se presenta una muestra selecta de las puntuaciones obtenidas por mariscales de campo de la NFL en la prueba Wonderlic (las calificaciones de otros mariscales como Matt Cassel, Troy Smith y Jon Kitna no estaban disponibles):

30 puntos o más (muy inteligente) Ryan Fitzpatrick: 48, Alex Smith: 40, Eli Manning: 39, Matthew Stafford: 38, Tony Romo: 37, Sam Bradford: 36, Aaron Rodgers: 35, Christian Ponder 35, Tom Brady: 33, Matt Ryan: 32, Brian Brohm: 32, Matt Schaub: 30, Philip Rivers: 30

De 25 a 29 puntos (inteligente) Matt Hasselbeck: 29, Marc Bulger: 29, Peyton Manning: 28, Drew Brees: 28, Mark Sanchez: 28, Joe Flacco: 27, Jason Campbell: 27, Josh Freeman: 27, Jay Cutler: 26, Carson Palmer: 26, Kyle Orton: 26, Colt McCoy: 25, Shaun Hill: 25, Ben Roethlisberger: 25

De 20 a 24 puntos (superior al promedio) Jimmy Clausen: 23, Chad Henne: 22, Brett Favre: 22, Tim Tebow: 22, Cam Newton: 21, Michael Vick: 20, Jake Locker: 20

Menos de 20 puntos (de promedio a inferior al promedio) Derek Anderson: 19, Bruce Gradkowski: 19, Vince Young: 16, Donovan McNabb: 16, David Garrard: 14, Seneca Wallace: 12

Es evidente que los mariscales de campo son inteligentes, ya que la mayoría obtiene una calificación muy superior al promedio con respecto a la población estadounidense (el promedio de la población es 19). Pero, ¿las diferencias entre los mariscales de campo predicen su éxito? La respuesta no es muy clara. En las últi-

Políticas y prácticas de recursos humanos

17

Para administrar bien a su personal, las compañías deberían . . . elevar a los recursos humanos a una posición de poder y primacía en la organización. —Jack Welch



Fotografía: Aaron Rodgers, mariscal de campo de los empacadores de Green Bay. *Fuente:* Brian Kersey/UPI/Newscom

mas temporadas, no se ha encontrado una alta correlación entre las calificaciones en la prueba Wonderlic y la clasificación de los mariscales de campo (un índice compuesto que evalúa su desempeño). Un reportero que observó los resultados lo consideró "un examen inútil".

Por otro lado, si se saca un promedio de las calificaciones obtenidas en la prueba Wonderlic por los mariscales de campo de los equipos ganadores de los ocho últimos Súper Bowls, se obtiene un promedio bastante elevado de 31.

Fuentes: M. Mirabile, "NFL Quarterback Wonderlic Scores", www.macmirabile.com/Wonderlic.htm; E. Thompson, "Wonderlic Scores of 2010 NFL Starting Quarterbacks and NFL Draft QB Prospects", *Palm Beach Post* (10 de marzo de 2010), www.palmbeachpost.com/sports/; J. Saraceno, "Who Knows if This Longhorn Is Short on IQ", *USA Today* (1 de marzo de 2006), p. 2C; y S. Smith, "Wonderlic Test: NFL Should Sack Useless Exam", *CBS News Sports* (28 de febrero de 2011), descargado el 3 de julio de 2011, de www.cbsnews.com/.

El mensaje de este capítulo es que las políticas y prácticas de recursos humanos (RH) —como la selección, capacitación y administración del desempeño de los trabajadores— influyen en la eficacia de una organización.[1] Sin embargo, los estudios demuestran que los gerentes (incluidos los de RH) con frecuencia ignoran cuáles son las prácticas de recursos humanos que funcionan y cuáles no. Para ver qué tanto sabe usted (antes de que vea las respuestas correctas en el capítulo), resuelva la siguiente autoevaluación.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Cuántos conocimientos tengo acerca de la administración de recursos humanos (ARH)?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.G.2 (How much Do I Know About HRM?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué calificación obtuvo con respecto a sus compañeros? ¿Le sorprendieron los resultados?
2. ¿Qué tanto de la ARH eficaz se compone de sentido común?
3. ¿Cree que su calificación mejorará después de leer este capítulo?

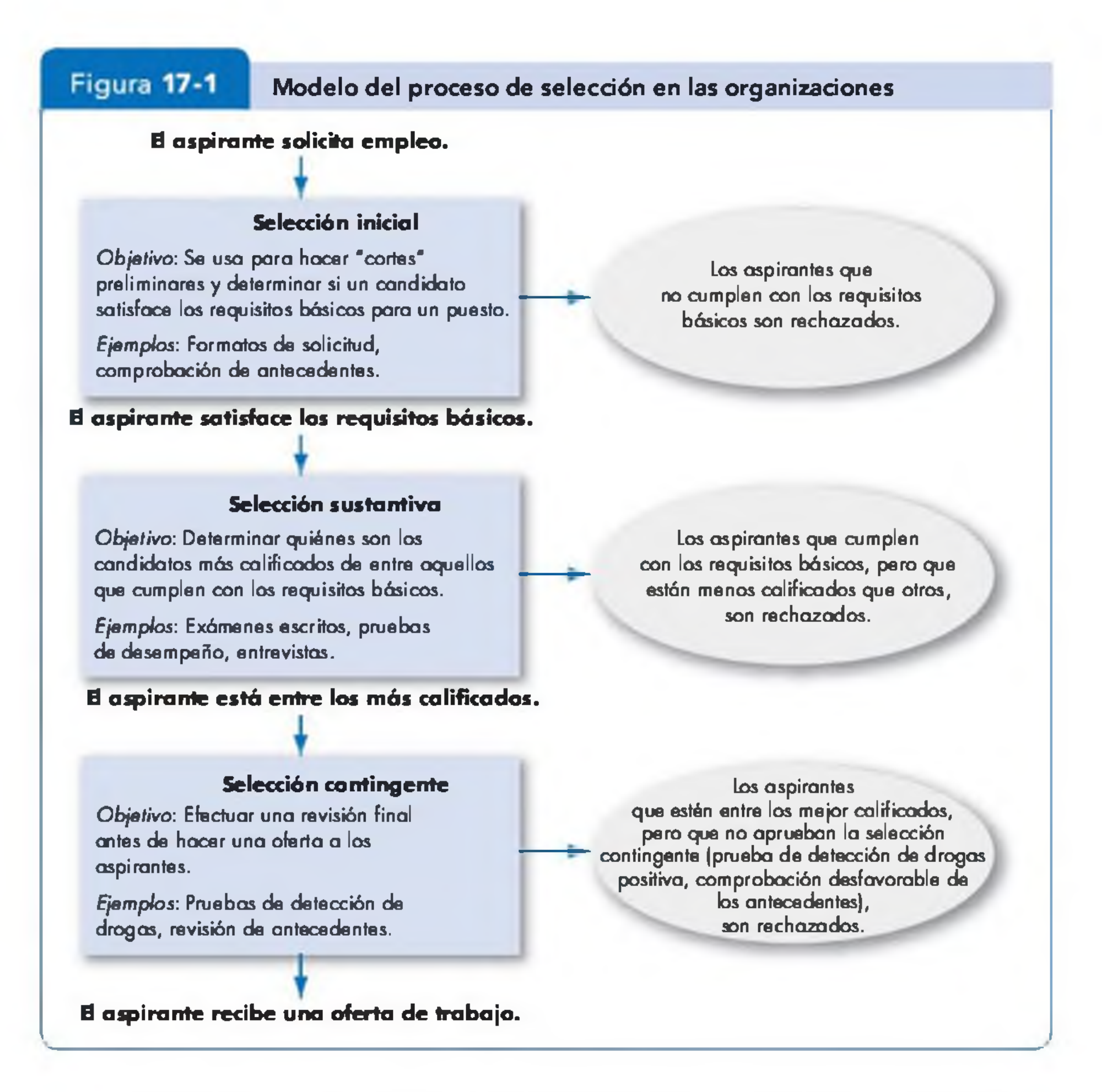
Prácticas de selección

Se sugirió que la decisión más importante de recursos humanos (RH) es la contratación del personal adecuado. ¿Cómo se determina cuáles son los candidatos idóneos? El objetivo del proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto.[2] Cuando la administración no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador. Como resultado de la Gran Recesión y de la alta tasa de desempleo persistente, ahora existen muchos aspirantes para casi cualquier empleo vacante. Por eso, ahora más que nunca, es importante asegurarse de que la organización cuente con un método eficaz para separar a los candidatos más calificados de la gran masa de aspirantes.

Cómo funciona el proceso de selección

En la figura 17-1 se muestra cómo funciona el proceso de selección en la mayoría de las organizaciones. Una vez que decidieron solicitar un empleo, los candidatos pasan por varias etapas —en la figura se muestran tres— durante las cuales pueden

Figura 17-1 Modelo del proceso de selección en las organizaciones



ser rechazados en cualquier momento. En la práctica, algunas empresas pasan por alto ciertas etapas para ahorrar tiempo. (Una planta empacadora de carne podría contratar al primero que llegue, ya que no hay muchas personas que estén dispuestas a cortar los intestinos de un puerco para ganarse la vida). Sin embargo, la mayoría de las organizaciones siguen un proceso similar al de la figura. Veamos con más detalle cada una de las etapas.

Selección inicial

1 Definir la *selección inicial* e identificar los métodos más útiles.

Los instrumentos para la selección inicial constituyen la primera información que los aspirantes presentan, y se utiliza para eliminar de la lista a algunos candidatos y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para un puesto. Los formatos de solicitud (incluyendo las cartas de recomendación) son las primeras herramientas de selección. La comprobación de los antecedentes puede ser una herramienta de selección inicial, o bien, una herramienta para la selección contingente, dependiendo de cómo la utilice la organización. Algunas empresas prefieren comprobar los antecedentes de un aspirante desde el principio. Otras, en cambio, esperan hasta que el candidato ya está casi listo para ser contratado, luego de que se revisó todo lo demás.

Formas de solicitud Sin duda, usted habrá enviado una gran cantidad de solicitudes. La información incluida en un formato de solicitud, en sí misma, no es muy útil para predecir el desempeño. Sin embargo, es un buen filtro inicial. Por ejemplo,

no tiene sentido perder el tiempo en entrevistar a un candidato para un puesto de enfermería si este no cuenta con los requisitos indispensables (formación académica, certificación, experiencia). Muchas organizaciones alientan a los aspirantes a que llenen una solicitud en línea. Solo toma unos cuantos minutos y el formato se puede enviar a las personas responsables de tomar la decisión de contratación. La mayoría de las corporaciones importantes tienen una página de carrera en su sitio Web, donde los empleados potenciales pueden buscar un puesto disponible según su ubicación o tipo de trabajo, y luego llenar la solicitud en línea.

Los gerentes deben ser cuidadosos con las preguntas que incluyen en las solicitudes. Desde luego, preguntas sobre raza, género y nacionalidad no están permitidas. Sin embargo, le sorprendería saber que también otras preguntas colocan a las compañías en situación de riesgo legal. Por ejemplo, por lo general no se permite preguntar sobre sentencias o arrestos previos, a menos que la respuesta se relacione con el trabajo.

Verificación de antecedentes Más de 80 por ciento de las empresas comprueban las referencias de los aspirantes en algún momento del proceso de contratación. La razón es evidente: quieren saber cómo se desempeñó el candidato en trabajos anteriores y si sus antiguos empleadores recomendarían su contratación. El problema es que los ex empleadores rara vez brindan información útil. De hecho, casi dos terceras partes de ellos se niegan a dar referencias detalladas sobre los candidatos, porque temen ser demandados si dicen algo malo sobre un ex trabajador. Aunque con frecuencia esta preocupación es infundada (los empleadores están seguros en la medida en que se refieran a hechos documentados, y varias entidades de Estados Unidos han aprobado leyes que protegen la información verídica proporcionada en las verificaciones de antecedentes), en nuestra sociedad tan litigante las empresas van a lo seguro. El resultado es una paradoja: la mayoría de los empleadores quieren información de referencia, pero solo unos cuantos la proporcionan.

Las cartas de recomendación también sirven para verificar los antecedentes, aunque no son tan útiles como parecen. Los candidatos seleccionan a las personas que hablarán bien de ellos, de ahí que casi todas sean positivas. Al final, los lectores de las cartas las ignoran o leen "entre líneas" para tratar de encontrar en ellas un significado oculto.

Muchos empleadores ahora buscan candidatos en línea por medio de una búsqueda general en Internet o una búsqueda enfocada en los sitios de redes sociales. La legalidad de esta práctica se ha puesto en duda, pero es un hecho que muchos empleadores realizan una búsqueda electrónica para verificar si los candidatos tienen un historial que los convierta en una mala opción para el puesto. En el caso de algunos empleados potenciales, una fotografía vergonzosa o incriminadora publicada en Facebook podría afectar su búsqueda de trabajo.

Por último, algunos empleadores revisan el historial de crédito o los antecedentes penales de los candidatos a un puesto. Por ejemplo, es probable que un banco que necesita contratar cajeros quiera conocer el historial de crédito y los antecedentes penales de un aspirante. Además de las instituciones bancarias, otro tipo de empleadores también acostumbran revisar el historial crediticio. La oferta de trabajo que recibió Kevin Palmer por parte de una compañía administradora de inmuebles se evaporó después de que esta revisó su historial de crédito y encontró una declaración de bancarrota en su pasado.[3] A pesar de esa tendencia, debido a la naturaleza invasiva de tales revisiones, las empresas deben asegurarse de que realmente son necesarias. Sin embargo, para complicar aún más la situación, el hecho de no llevar a cabo una revisión de antecedentes podría tener un costo legal. La empresa Manor Park Nursing Home, en Texas, no revisó los antecedentes penales de un trabajador que posteriormente violó a una residente del asilo. El jurado concedió a la parte acusadora la suma de $1.1 millones porque concluyó que la compañía había sido negligente al no haber revisado los antecedentes de conducta del empleado.[4]

Selección sustantiva

2 Definir la *selección sustantiva* e identificar los métodos más útiles.

Si un candidato pasa los filtros iniciales, continúa con los métodos de selección sustantiva, los cuales son la parte medular del proceso de selección e incluyen las pruebas escritas, las pruebas de desempeño y las entrevistas.



Las pruebas escritas son el corazón del proceso de selección en Cabela's, vendedor al detalle de productos de especialidad para cacería, pesca, campismo y otras actividades al aire libre. Quienes aspiran a tener un empleo en el centro de contacto y en las tiendas de Cabela's, deben resolver un difícil examen de 150 preguntas, que evalúa sus conocimientos sobre los deportes al aire libre. La administración de la compañía cree que las pruebas escritas sirven para determinar quiénes podrán brindar a los clientes un servicio excepcional basado en un buen conocimiento de los productos.

Fuente: Newscom

Pruebas escritas Las pruebas escritas gozaron de gran aceptación durante mucho tiempo como herramientas de selección (se les conoce como "pruebas de lápiz y papel", aunque en la actualidad la gran mayoría de ellas están disponibles en línea), pero su uso disminuyó entre finales de la década de 1960 y mediados de la de 1980, en especial en Estados Unidos. Con frecuencia se les consideró discriminatorias, y muchas organizaciones creían que no tenían mucha relación con el trabajo. No obstante, en los últimos 20 años se ha visto el resurgimiento de su uso, y en la actualidad más del 60 por ciento de todas las organizaciones estadounidenses y la mayoría de las empresas *Fortune* 1000 utilizan algún tipo de prueba para el empleo.[5] Los directivos reconocen que las pruebas válidas pueden ayudar a predecir quien tendrá éxito en el trabajo.[6] Sin embargo, los candidatos tienden a considerar que las pruebas escritas son menos válidas y menos justas que las entrevistas o las pruebas de desempeño.[7] Algunas de las pruebas más utilizadas son: **1.** las pruebas de inteligencia o habilidades cognoscitivas, **2.** las pruebas de personalidad, **3.** las pruebas de honestidad y **4.** los inventarios de intereses.

Desde hace mucho tiempo, las pruebas de habilidades intelectuales, de habilidades espaciales y mecánicas, de precisión perceptual y de habilidad motriz han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchas organizaciones con puestos altamente especializados, semiespecializados y no calificados.[8] Las pruebas de inteligencia han demostrado ser especialmente útiles para predecir el desempeño en puestos que incluyen tareas de alta complejidad cognoscitiva (como aprender las aún más complejas jugadas de la NFL).[9] Muchos expertos afirman que las pruebas de inteligencia son la *mejor medida única* de selección para distintos puestos, y que en los países de la Unión Europea (UE) son al menos tan válidas como en Estados Unidos.[10]

Las pruebas de personalidad son poco costosas y fáciles de aplicar; y en la última década se incrementó su uso. Los rasgos que predicen mejor el desempeño laboral son la meticulosidad y un autoconcepto positivo.[11] Esto tiene sentido, ya que las personas escrupulosas suelen estar motivadas y ser confiables, y las que son positivas están orientadas al logro y son perseverantes. Sin embargo, existe la preocupación de que los aspirantes falseen las respuestas, ya que es muy fácil que aseguren ser muy trabajadores, estar motivados y ser confiables cuando se les cuestiona en un proceso de solicitud de empleo.[12] Dos revisiones de estudios que comparan los rasgos de personalidad autorreportados con los rasgos de personalidad observados revelaron que las evaluaciones de un observador predicen mejor el desempeño laboral y otras conductas.[13] Así, los empleadores podrían considerar solicitar a los ex empleadores de un candidato un informe sobre la personalidad de este, como parte del proceso de selección.

A medida que los problemas relacionados con la ética aumentan en las organizaciones, las pruebas de honestidad cobran importancia. Se trata de pruebas de lá-

piz y papel que miden factores como la confiabilidad, el esmero, la responsabilidad y la honradez. Estas pruebas han demostrado tener un gran poder para predecir las calificaciones de supervisión sobre el desempeño laboral, así como los robos, los problemas de disciplina y el ausentismo excesivo.[14]

Pruebas de simulación del desempeño ¿Qué mejor forma de saber si los candidatos son capaces de realizar un trabajo que pedirles que lo hagan? Esa es precisamente la lógica de las pruebas de simulación del desempeño.

Aunque son más complicadas de desarrollar y más difíciles de aplicar que las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño tienen mayor *validez aparente* (es decir, los aspirantes tienden a considerar que sus resultados son precisos) y su uso va en aumento. Las tres más conocidas son las muestras de trabajo, los centros de evaluación y las pruebas de juicio situacional.

Las **pruebas de muestras de trabajo** son simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo que los aspirantes deben realizar en puestos de rutina. Cada elemento de la muestra de trabajo se asocia con un elemento de desempeño del puesto con la finalidad de medir los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los aspirantes, con mayor validez que las pruebas de personalidad y escritas de habilidades.[15] Las muestras de trabajo se usan mucho en la contratación de trabajadores calificados, como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas. Normalmente, se da un tiempo limitado a los candidatos a puestos de producción para que realicen diversas tareas comunes en una línea de montaje simulada, diseñada especialmente para tal propósito.[16]

En los **centros de evaluación** se aplica un conjunto más elaborado de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas de manera específica para evaluar el potencial directivo de un candidato. En dichas pruebas, ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos capacitados evalúan a los candidatos mientras estos participan durante un día o más en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo.[17] Por ejemplo, tal vez se pida a un candidato que interprete el papel de un gerente que debe decidir cómo responder a diez memorandos en su bandeja de entrada en un periodo de dos horas.

Para reducir los costos de las simulaciones de trabajo, muchas organizaciones han empezado a utilizar pruebas de juicio situacional, en las que se pregunta a los aspirantes la forma en que se desempeñarían en diversas situaciones laborales, y después se comparan sus respuestas con las de individuos con un alto desempeño.[18] Un estudio que comparó pruebas de juicio situacional con centros de evaluación encontró que estos últimos eran más útiles para predecir el desempeño laboral, aunque la diferencia no fue muy notable.[19] A final de cuentas, el bajo costo de la prueba de juicio situacional la convierte en una mejor opción para algunas organizaciones, en comparación con una muestra de trabajo más elaborada o un centro de evaluación.

Entrevistas De todas las herramientas de selección que utilizan organizaciones de todo el mundo para elegir a los candidatos, la entrevista sigue siendo la más común.[20] Además, por lo general, tiene una influencia desproporcionada en la decisión de selección. La dependencia excesiva en las entrevistas suele ser problemática, ya que existen muchas evidencias de que las técnicas de administración de la impresión, como la promoción personal, tienen un fuerte efecto sobre las preferencias del entrevistador, aun cuando no estén relacionadas con el puesto.[21] Por el contrario, el candidato que no tiene un buen desempeño en la entrevista de empleo tiene mayores probabilidades de ser eliminado del grupo de aspirantes, sin importar su experiencia, las calificaciones que obtuvo en las pruebas o las cartas de recomendación.

Estos hallazgos son importantes debido a la naturaleza típica de la entrevista.[22] A pesar de que es muy frecuente utilizar la entrevista no estructurada —de corta duración, casual y consistente en preguntas al azar—, no es una herramienta muy eficaz de selección de personal.[23] Los datos reunidos con tales entrevistas suelen estar sesgados y no es raro que se relacionen muy poco con el desempeño futuro en el puesto. Sin embargo, los gerentes son renuentes a emplear *entrevistas estructuradas* en lugar de hacer sus preguntas favoritas como "si usted fuera un animal, ¿cuál sería y por qué?".[24]

Sin una estructura, los entrevistadores tienden a favorecer a los aspirantes que comparten sus actitudes, suelen asignar un peso indebido a la información relativa, y permiten que el orden en que entrevistan a los aspirantes afecte sus evaluaciones.[25]

Encuesta de CO La mayoría de las personas esperan tener varias carreras



Fuente: Basado en J. Yang y A. Gonzalez, "Charles Schwab Survey of 1,000 Adults", *USA Today* (9 de marzo de 2011), p. 1B.

Para reducir este tipo de sesgos e incrementar la validez de las entrevistas, los gerentes deberían adoptar un conjunto específico de preguntas, un método uniforme para recabar la información y un sistema estandarizado para calificar a los aspirantes. Capacitar a los entrevistadores para que se concentren en dimensiones específicas del desempeño laboral, permitir que practiquen la evaluación de ejemplos de candidatos y darles retroalimentación sobre su enfoque en las características que son relevantes para el puesto son tácticas que mejoran de manera significativa la precisión de sus evaluaciones.[26] La eficacia de las entrevistas también mejora cuando las empresas utilizan entrevistas conductuales estructuradas, tal vez porque dichas evaluaciones están menos influidas por los prejuicios del entrevistador.[27] En ellas, los aspirantes deben describir la forma en que manejaron situaciones y problemas específicos en empleos anteriores, con base en el supuesto de que el comportamiento previo es la mejor forma de predecir la conducta futura. Las entrevistas de panel también reducen la influencia de los sesgos individuales y tienen mayor validez.

En la práctica, la mayoría de organizaciones no solo utilizan las entrevistas como una herramienta para predecir el desempeño.[28] Compañías tan diferentes como Southwest Airlines, Disney, Bank of America, Microsoft, Procter & Gamble, y Harrah's Entertainment utilizan la entrevista para evaluar el ajuste del candidato con la organización. Por lo tanto, además de evaluar habilidades específicas, relacionadas con el puesto, los gerentes también buscan características de personalidad y valores personales para contratar a los individuos que armonicen con la cultura e imagen de la organización.

Selección contingente

3 Definir la *selección contingente* y comparar los argumentos a favor y en contra de las pruebas para detección de drogas.

Si los aspirantes aprueban los métodos de selección sustantivos, entonces están listos para ser contratados, dependiendo de una evaluación final. Un método contingente muy común es una prueba para detección de drogas. Las tiendas de comestibles Publix hacen una oferta tentativa a los solicitantes solo después de que estos obtienen un resultado negativo en una prueba de tal tipo.

pruebas de muestras de trabajo *Simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo, que deben realizar los aspirantes a puestos rutinarios.*

centros de evaluación *Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial directivo de un candidato.*

Las pruebas para la detección de drogas generan controversia. Muchos aspirantes piensan que es injusto o invasivo que los sometan a ellas sin que haya una sospecha razonable, y consideran que se les debería evaluar con respecto a los factores del desempeño laboral y no en decisiones del estilo de vida que podrían carecer de relevancia. Por otro lado, las empresas podrían argumentar que el consumo y el abuso de drogas resultan sumamente costosos, no solo en términos económicos sino también en términos de la seguridad del personal. Además, los empleadores tienen a la ley de su lado. La Suprema Corte estadounidense concluyó que las pruebas de detección de drogas son procedimientos de selección de personal con una "invasión mínima" que no violan los derechos individuales.

Según la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades, las empresas no pueden exigir que los candidatos aprueben un examen médico antes de hacerles una oferta de empleo. Sin embargo, tienen permitido realizar exámenes médicos *después* de hacer una oferta, para determinar si el aspirante es capaz física o mentalmente de realizar el trabajo. En ocasiones, los empleadores también utilizan exámenes médicos para determinar la forma de asignar el trabajo a los empleados con discapacidades. En el caso de los puestos que exigen la exposición a fuertes demandas físicas o psicológicas, como los controladores de tráfico aéreo o los bomberos, los exámenes médicos constituyen sin duda un indicador importante de las capacidades para el desempeño.

Variaciones internacionales en los procesos de selección

Un estudio de 300 grandes organizaciones en 22 países demostró que las prácticas de selección de personal difieren de una nación a otra.[29] Parece que el uso de los antecedentes educativos para seleccionar a los candidatos es una práctica universal, pero los países utilizan distintas técnicas de selección. En algunos se utilizan ampliamente las entrevistas estructuradas, pero en otros son prácticamente inexistentes. Los autores del estudio sostienen que "ciertas culturas podrían considerar que las entrevistas estructuradas son poco éticas debido a sus creencias acerca de la forma correcta de interacción personal o sobre el grado en que uno debe confiar en el juicio del entrevistador".[30] Otra investigación reveló que en los Países Bajos, Estados Unidos, Francia, España, Portugal y Singapur, la mayoría de los aspirantes prefieren las entrevistas y las muestras de trabajo, y les desagrada el uso de las pruebas de honestidad.[31] Se observó poca variación en las preferencias entre estos países.



Los ejecutivos de ImageNet Company (quienes se encuentran sentados a la derecha), una empresa japonesa dedicada a las ventas al detalle, realizaron entrevistas de trabajo en la cima del Monte Fuji, la montaña más alta de Japón. De los 20 candidatos que se presentaron para cuatro puestos vacantes, 11 lograron subir los 3,375 metros hasta la cima para ser entrevistados. ImageNet dijo que la entrevista única se diseñó para asegurarse de que los aspirantes "cuenten con lo necesario para escalar hasta la cumbre de los negocios", y para identificar a los candidatos con una elevada motivación, con una gran determinación de éxito y preparados para enfrentar desafíos poco comunes. El requisito de subir a una montaña para asistir a una entrevista violaría las leyes de igualdad en el empleo de Estados Unidos y de la mayoría de los países europeos.

Fuente: Yuriko Nakao/Reuters/Landov Media.

Programas de capacitación y desarrollo

Los trabajadores competentes no lo son para siempre. Las habilidades se deterioran y se pueden volver obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Por eso, las corporaciones estadounidenses con 100 empleados o más gastaron más de $125,000 millones en programas de capacitación formal en un año reciente.[32]

Tipos de capacitación

4 Comparar los cuatro tipos principales de capacitación.

La capacitación incluye desde enseñar a los individuos habilidades básicas de lectura hasta impartir cursos avanzados sobre liderazgo ejecutivo. En esta sección se analizan cuatro categorías generales de habilidades: conocimientos básicos, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de solución de problemas, así como la capacitación en la ética.

Habilidades básicas Una encuesta aplicada a más de 400 profesionales de recursos humanos reveló que 40 por ciento de los empleadores consideran que los individuos egresados de bachillerato carecen de las habilidades básicas de comprensión de la lectura, escritura y matemáticas.[33] Conforme el trabajo se ha vuelto más complejo, la necesidad de esas habilidades básicas se ha incrementado de manera significativa, provocando una brecha entre las habilidades que solicitan los empleadores y las que están disponibles en la fuerza laboral.[34] El desafío no es exclusivo de Estados Unidos, sino que se trata de un problema mundial, ya que se presenta en países con diversos grados de desarrollo.[35] Para muchos países con nivel bajo de desarrollo, el problema del analfabetismo extendido significa que casi no hay esperanza de competir en una economía global.

Las organizaciones se han visto obligadas a enseñar a los empleados habilidades básicas de lectura y matemáticas. Una revisión de los conocimientos básicos demostró que los trabajadores de la fábrica de armas Smith & Wesson necesitaban al menos un nivel de lectura de octavo grado para efectuar tareas comunes en su ambiente laboral.[36] No obstante, 30 por ciento de los 676 trabajadores de la compañía que carecían de título profesional estaban por debajo de dichos niveles tanto en lectura como en matemáticas. Después de la primera ronda de clases —que se impartieron en horario laboral y cuyos costos corrieron a cargo de la compañía—, 70 por ciento de los asistentes elevaron sus habilidades al nivel necesario, lo que les permitió desempeñarse mejor en su trabajo. Mostraron más habilidad para utilizar fracciones y decimales, mejores habilidades de comunicación en general, facilidad para diseñar y leer tablas, gráficas y tableros de avisos, y un aumento significativo en la confianza en sí mismos.

Habilidades técnicas La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados, las cuales se han vuelto cada vez más importantes por dos razones: la nueva tecnología y los novedosos diseños estructurales de la organización.

En India las compañías han enfrentado un aumento drástico en la demanda de trabajadores calificados en áreas como ingeniería para tecnologías emergentes, pero muchos individuos recién graduados de la carrera de ingeniería carecen de los conocimientos actualizados que se requieren para desempeñar esas tareas técnicas.[37] Compañías como Tata y Wipro ofrecen a los nuevos empleados una capacitación de hasta tres meses, para asegurarse de que cuenten con los conocimientos suficientes para realizar las labores técnicas requeridas. Asimismo, estas organizaciones están tratando de formar sociedades con escuelas de ingeniería para garantizar que los planes de estudios cubran las necesidades de las empresas contemporáneas.

Conforme las estructuras de las organizaciones se vuelven menos jerárquicas, y a medida que se amplía el uso de equipos especializados y se eliminan las barreras departamentales tradicionales, los trabajadores necesitan dominar una mayor variedad de actividades y tener mayores conocimientos sobre la forma en que opera su organización. Por ejemplo, la reestructuración de puestos en Miller Brewing, basada en equipos facultados, provocó que la dirección introdujera un programa para la enseñanza exhaustiva sobre la administración de empresas, con la finalidad de ayudar

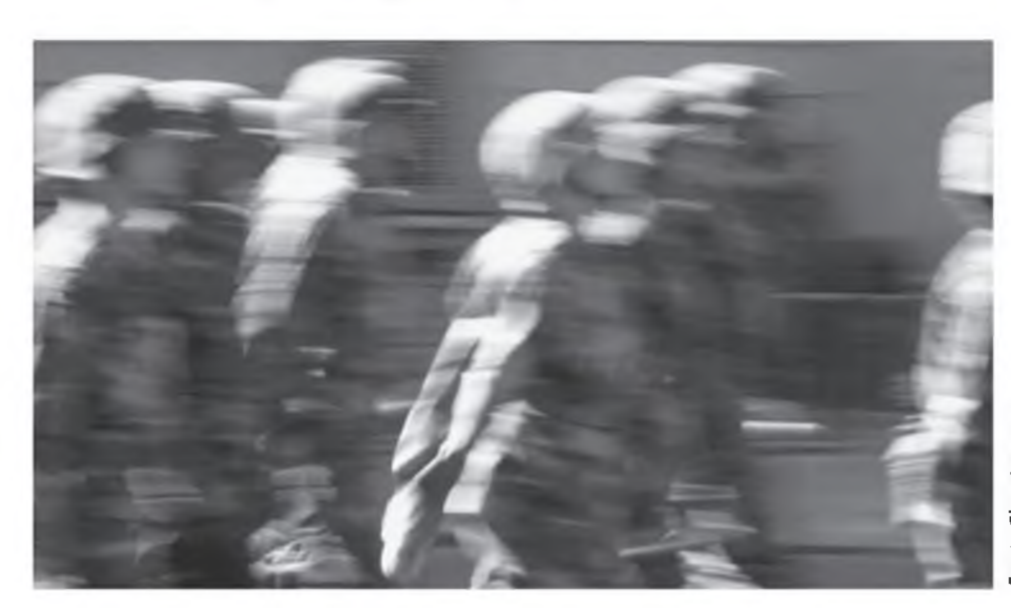
al personal a comprender mejor la competencia, la situación de la industria cervecera, de dónde provienen los ingresos de la compañía, cómo se calculan los costos y la posición que ocupan los trabajadores en la cadena de valor de la empresa.[38]

Habilidades para resolver problemas La capacitación para la solución de problemas que se brinda a los gerentes y a otros empleados incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto parte fundamental de casi cualquier esfuerzo organizacional por introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

Habilidades interpersonales Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, y su desempeño laboral depende de su capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y su jefe. Algunos individuos tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos. Aunque los profesionales están muy interesados en la capacitación de habilidades interpersonales, la mayoría de las evidencias sugieren que lo que se aprende en ese tipo de capacitación no se transfiere fácilmente al lugar de trabajo.[39]

Capacitación para fomentar la cortesía Conforme los gerentes de recursos humanos se han vuelto más conscientes de los efectos que tiene la conducta social en el lugar de trabajo, han puesto mayor atención a problemas como la descortesía, la intimidación y la supervisión ejercida con abuso en las organizaciones. Algunos ejemplos de descortesía incluyen ignorar a un compañero de trabajo o excluirlo de las situaciones sociales, dañar la reputación de un individuo enfrente de los demás, y emprender acciones que tienen el objetivo de humillar y denigrar. Las investigaciones demuestran que estas formas de conducta negativa pueden reducir la satisfacción y el desempeño laboral, alimentar la percepción de que se recibe un trato injusto, ocasionar depresión y provocar un aislamiento psicológico del sitio de trabajo.[40]

¿Qué pueden hacer los gerentes para reducir la descortesía, la intimidación y la supervisión abusiva? Una posibilidad es la capacitación dirigida específicamente a fomentar la cortesía al organizar pláticas al respecto y desalentar la descortesía en un proceso continuo. Con la implementación de un programa de capacitación basado en estos principios, se ha logrado incrementar la cortesía, el respeto, la satisfacción laboral y la confianza en la gerencia, así como también reducir la descortesía, el cinismo y el ausentismo.[41] Así, las evidencias sugieren que las intervenciones diseñadas para mejorar el clima laboral y lograr un comportamiento positivo realmente reducen los problemas generados por la descortesía.



Fuente: Glow Images

Entre los cadetes navales, existe una fuerte orientación hacia el trabajo de equipo y la cohesión de la unidad, durante su entrenamiento de 18 horas en pruebas de navegación en la Academia Naval de Estados Unidos. Aprender a trabajar en grupo y a reconocer los valores del trabajo en equipo forma parte de la capacitación de habilidades interpersonales para los cadetes que están terminando su primer año en la academia. Trabajar en conjunto para superar un desafío, es el objetivo de la capacitación, ya que las tareas no pueden realizarse de manera individual. La capacitación también enseña a los cadetes las habilidades de animar y motivar a los compañeros para el éxito, como parte del desarrollo de la unidad entre los miembros de la brigada.

Capacitación en la ética Un gran porcentaje de quienes trabajan en las 1000 corporaciones más grandes de Estados Unidos reciben capacitación en materia de ética,[42] ya sea durante la inducción al ingresar a la empresa, como parte de los programas de desarrollo continuo o como un reforzamiento periódico de los principios éticos.[43] No obstante, aún existe el debate de si en realidad es posible enseñar la ética.[44]

Los críticos argumentan que la ética se basa en valores y que los sistemas de valores se adquieren con el ejemplo a una edad temprana. Para la época en que las empresas contratan a las personas, los valores éticos de estas ya se han establecido. Algunas investigaciones sugieren que los programas de capacitación en la ética no tienen un efecto significativo a largo plazo sobre los valores de los participantes, e incluso que la exposición a los programas de las escuelas de negocios y de derecho *disminuye* el nivel de valores éticos prosociales de los estudiantes.[45]

Los defensores de la capacitación en la ética afirman que los valores se pueden aprender y cambiar después de la niñez temprana. Y aun si esto no fuera posible, la capacitación en la ética ayudaría a los empleados a reconocer los dilemas éticos y a estar alerta sobre los aspectos éticos que subyacen en sus acciones. Además, reafirma las expectativas de una organización de que sus miembros actuarán con ética. Los individuos que están más expuestos a capacitación y códigos de ética organizacional tienden a sentirse más satisfechos y a considerar que sus compañías son más responsables a nivel social, por lo que la capacitación en la ética sí tiene algunos efectos positivos.[46]

Métodos de capacitación

5 Comparar los métodos formales e informales de capacitación.

En el pasado, *capacitación* quería decir "capacitación formal", planeada de antemano y con un formato estructurado. Sin embargo, las evidencias recientes indican que 70 por ciento del aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la *capacitación informal* —no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos—, para enseñar habilidades y mantener actualizados a los trabajadores.[47] En realidad, la mayor parte de la capacitación informal implica que los individuos se ayuden entre sí, compartan información y resuelvan juntos problemas relacionados con su trabajo. De esta manera, muchos gerentes ahora apoyan lo que antes se consideraba un "parloteo ocioso".

6 Comparar la capacitación dentro y fuera del trabajo.

Los *métodos de capacitación en el trabajo* incluyen la rotación de puestos, los programas para aprendices, los programas para capacitar al personal suplente y los programas formales de tutoría. Sin embargo, debido a que estos métodos con frecuencia interrumpen las actividades laborales, las compañías también invierten en *capacitación fuera del trabajo*. La cifra de $125,000 millones que se mencionó antes por costos de capacitación se dedicó principalmente a la capacitación formal fuera del trabajo, donde la modalidad más difundida es la de conferencias en vivo en un salón de clases, aunque también incluye seminarios públicos, programas autodidactas, cursos por Internet, Webinars, podcasts y actividades grupales que utilizan la representación de roles y los estudios de caso.

MyManagementLab
For an interactive application of this topic, check out this chapter's simulation activity at **www.mymanagementlab.com.**

Quizás el medio de capacitación con mayor crecimiento sea el que se basa en computadoras o capacitación electrónica.[48] Los sistemas de capacitación electrónica hacen hincapié en el control del aprendiz sobre el ritmo y el contenido de la instrucción; además, permiten que los aprendices interactúen a través de comunidades en línea, y que incorporen otras técnicas como las simulaciones y las discusiones en grupo. La capacitación basada en computadoras, que permite que los aprendices participen de manera activa en ejercicios y cuestionarios, resultó ser más eficaz que la instrucción tradicional en el salón de clases.[49] Investigaciones recientes también han destacado la forma en que se puede mejorar la capacitación basada en computadoras, al enviar a los aprendices avisos constantes para establecer metas de aprendizaje, utilizar estrategias de estudio eficaces y evaluar su progreso hacia el logro de las metas.[50]

En lo que se refiere a sus ventajas, la capacitación electrónica aumenta la flexibilidad, ya que permite que las organizaciones entreguen los materiales en cualquier parte y en cualquier momento. También parece ser rápida y eficiente. Por otro lado, es costoso diseñar materiales en línea para el aprendizaje al ritmo del usuario, los empleados pierden la interacción social que se genera en un salón de clases y los aprendices en línea son más susceptibles a las distracciones; además, el hecho de tener acceso a la capacitación con tan solo "hacer clic" no garantiza que los trabajadores se comprometan a realizar las actividades prácticas para que realmente aprendan algo.[51]



La capacitación con videojuegos se utiliza mucho en la industria de la tecnología y está ganando gran aceptación entre las empresas de otros campos. Por ejemplo, Cold Stone Creamery ha desarrollado un juego propio llamado "Stone City", para ayudar a las nuevas contrataciones, como el joven que se observa en la fotografía, a aprender acerca de los productos, el tamaño de las porciones y el servicio al cliente. Al ser un elemento de la capacitación computarizada, los juegos de Internet son motivadores a nivel intrínseco y permiten que los trabajadores opten por jugar repetidamente hasta dominar las habilidades. La capacitación basada en computadoras es rápida y eficiente, y permite que los aprendices controlen el ritmo y el contenido de la instrucción.

Fuente: Abel Uribe/MCT/Newscom.

Evaluación de la eficacia

La *eficacia* de un programa de capacitación puede referirse al nivel de satisfacción del estudiante, a la cantidad de información aprendida, al grado en que se transfiere el material de la capacitación al trabajo, o al rendimiento financiero de la inversión en la capacitación.[52] Estos resultados no siempre están relacionados. Algunas personas que tienen una experiencia muy positiva en una clase divertida y amena aprenden muy poco; otras, a pesar de que aprenden mucho, tienen problemas para descubrir cómo utilizar esos conocimientos en el trabajo; y los cambios en la conducta de los empleados a menudo no son lo suficientemente considerables para justificar los gastos en la capacitación. Esto significa que la medición rigurosa de múltiples resultados de la capacitación debe formar parte de todo esfuerzo de entrenamiento.

El éxito de la capacitación también depende del individuo. Si las personas no están motivadas, aprenderán muy poco. ¿Qué factores promueven la motivación para la capacitación? La personalidad es importante: los individuos con un locus de control interno, que son muy escrupulosos, y tienen grandes habilidades cognoscitivas y mucha autoeficacia aprenden más. El clima también es importante: cuando los aprendices creen que existen oportunidades y recursos que les permitirán aplicar sus habilidades recién aprendidas, se muestran más motivados y obtienen mejores resultados en los programas de capacitación.[53] Por último, el apoyo posterior a la capacitación, por parte de supervisores y compañeros, ejerce una fuerte influencia sobre la posibilidad de que los empleados transfieran su aprendizaje en nuevos comportamientos.[54] Para que un programa de capacitación sea eficaz, es necesario que no solo se enseñen las habilidades, sino que también se modifique el ambiente de trabajo para apoyar a los aprendices.

Evaluación del desempeño

7 Describir los objetivos de la evaluación del desempeño y listar los métodos con que se realiza.

¿Estudiaría usted en forma distinta o haría un esfuerzo diferente para un curso universitario donde las únicas posibilidades de calificación son aprobado y reprobado, en comparación con otro curso donde se califica con letras de la A a la F? Los estudiantes suelen responder que estudiarían más si se trata de una calificación con letras (o números). Si se tratara de un curso en el que solo se califica como aprobado o reprobado, tenderían a esforzarse solo lo suficiente para asegurarse de pasar la materia.

Lo que funciona en el contexto universitario también se aplica a los individuos en el trabajo. En esta sección veremos cómo la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma en que se aplica influyen mucho en la conducta de los empleados.

¿Qué es el desempeño?

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.[35] El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos.[36] Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome *decisiones de recursos humanos* sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también *detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores* para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, *brindan retroalimentación a los empleados* sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la *base para asignar recompensas*, como aumentos de salario por méritos.

Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

Resultados de la tarea individual Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas

desempeño de la tarea *La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto.*

civismo *Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a otros aunque esta no se solicite.*

falta de productividad *Acciones que dañan de manera activa a la organización, como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros y llegar tarde o ausentarse.*



El comportamiento es un elemento importante al evaluar el desempeño de los cuidadores en los asilos y casas de retiro. Además de los resultados en las tareas individuales, la cuidadora que se observa en la fotografía atendiendo a una mujer en un asilo, es evaluada en conductas como ayudar a los demás y establecer relaciones cálidas y de confianza con los residentes y sus familiares. Estos factores subjetivos contribuyen a la eficacia del asilo y a su reputación como un lugar donde los ancianos son tratados con amor y respeto.

en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.

Conductas Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad.

Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional (véase los capítulos 1 y 3), ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Rasgos El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral.[57] Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor.

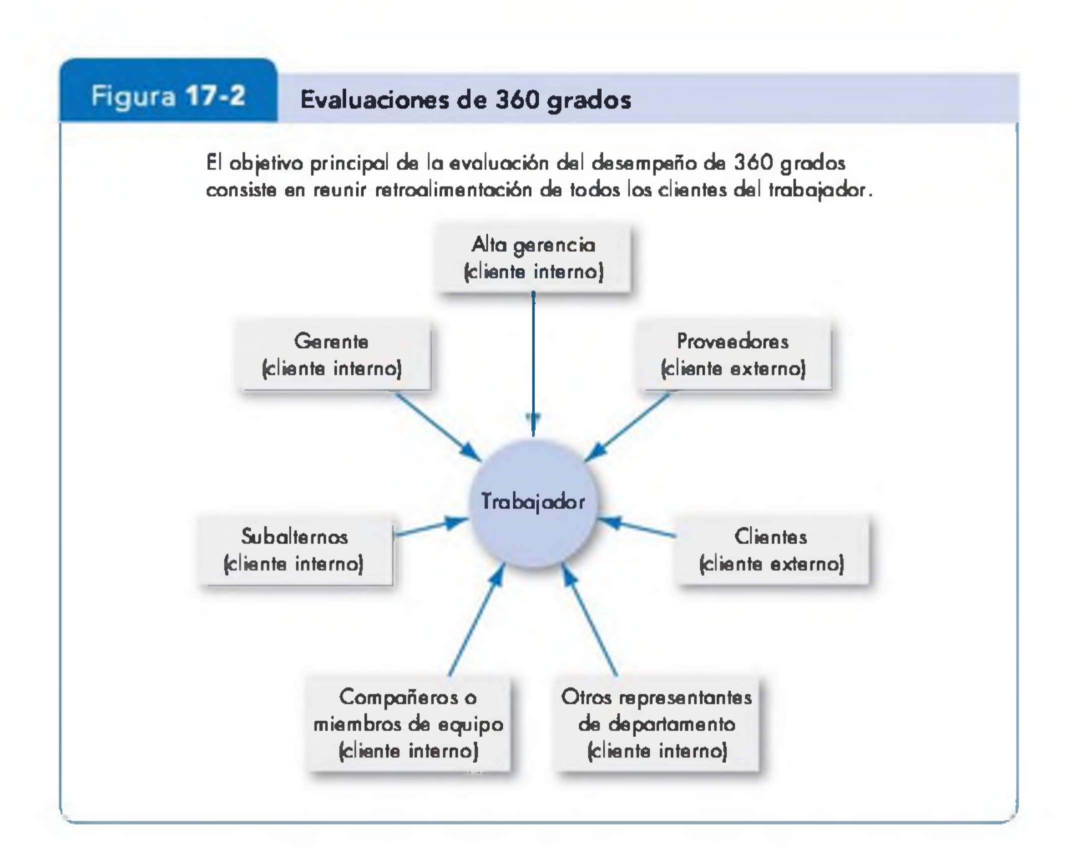
Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53 por ciento de los empleados ahora participan en sus evaluaciones del desempeño.[58] Como supondrá, con frecuencia las autoevaluaciones son bastante indulgentes, pues presentan un sesgo al servicio del yo, y pocas veces coinciden con las calificaciones que asignan los superiores.[59] Tal vez sean más adecuadas para fines de desarrollo que de evaluación, y deben combinarse con otras fuentes de información para reducir errores de calificación.

De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados,[60] las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas (véase la figura 17-2). El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado.

¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, los clientes y los subalternos, estas organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador.

Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son confusas.[61] Estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones



¡Globalización!

Evaluación del desempeño en todo el mundo

El proceso de la evaluación del desempeño es complejo y requiere que se califique aquello que los trabajadores hacen y que se les comunique tal información. Se trata de dos procesos sociales muy dependientes del contexto, por lo que podría esperarse que las evaluaciones del desempeño varíen de manera drástica, dependiendo del país. Investigaciones preliminares sugieren que las prácticas administrativas relacionadas con la evaluación del desempeño realmente varían en diferentes naciones.

Un estudio sobre la entrevista estructurada examinó las creencias de gerentes chinos sobre la evaluación del desempeño. La mayoría de los participantes la consideraron una forma adecuada para comunicarse, y creían que los niveles de desempeño dependen de los atributos de cada individuo. Esas actitudes resultaron ser bastante similares a las de los gerentes de Estados Unidos, donde se ha realizado la mayor parte de la investigación sobre la evaluación del desempeño. Sin embargo, los gerentes chinos consideran que una persona en un puesto de poder y control debe dirigir la reunión de evaluación, a diferencia de las preferencias más informales de los gerentes estadounidenses.

Un estudio a gran escala comparó las prácticas de evaluación en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Finlandia, Suecia, Hong Kong y Singapur utilizando las dimensiones de la cultura que se identificaron en la encuesta GLOBE. Los resultados indican que las evaluaciones se utilizan con mayor frecuencia para la comunicación y el desarrollo en países como Suecia y Finlandia, que se caracterizan por bajos niveles de asertividad y poca distancia del poder. La retroalimentación formal es más común en culturas muy asertivas, que evitan la incertidumbre y que no son colectivistas, como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. Por último, las evaluaciones suelen realizarse en colaboración en países como Estados Unidos y Canadá, y son más formales y jerárquicas en Hong Kong y Singapur.

Fuentes: Basado en K. H. C. Cheng y W. Cascio, "Performance-Appraisal Beliefs of Chinese Employees in Hong Kong and the Pearl River Delta", *International Journal of Selection and Assessment* 17, núm. 3 (2009), pp. 329-333; y F. F. T. Chiang y T. A. Birtch, "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context", *Journal of Management Studies* 47, núm. 7 (2010), pp. 1365-1393.

permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo que sesga la retroalimentación. También es difícil reconciliar los desacuerdos y las contradicciones entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los compañeros tienden a otorgar calificaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores se explicó *qué* evaluar y *quién* debe hacer la evaluación. Ahora preguntamos: ¿*cómo* se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

Ensayos escritos Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación. Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil esté determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador. También es difícil comparar los documentos redactados para diferentes empleados (o para los mismos empleados, redactados por diferentes gerentes), debido a que no existe una clave de calificación estandarizada.

Incidentes críticos Los **incidentes críticos** concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesitan mejorar.

Escalas gráficas de calificación Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que los *conocimientos sobre el trabajo* se calificaran del 1 ("está mal informado sobre las responsabilidades del puesto") al 5 ("logró dominar todas las fases del puesto"). Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) Las **escalas de calificación basadas en el comportamiento** combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para aplicar las ECBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

Comparaciones forzadas Las **comparaciones forzadas** evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

La **clasificación grupal** requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación particular, por ejemplo, en la quinta parte o en la segunda quinta parte con el mejor desempeño. Si el evaluador tiene 20 empleados, solo cuatro estarán en la primera quinta parte y, desde luego, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte inferior. Este método es muy utilizado para recomendar estudiantes a las universidades que imparten posgrados.

El método de **clasificación individual** ordena a los trabajadores del mejor al peor. Si el gerente debe evaluar a 30 empleados, supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los individuos pueden agruparse muy de cerca, no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los empleados, desde el que tiene el mejor desempeño, hasta aquel con el nivel más bajo.

Un método similar a las comparaciones forzadas es la distribución forzada de las calificaciones universitarias. ¿Por qué hacen esto las universidades? Como se observa en la figura 17-3, las calificaciones promedio han aumentado con el paso del tiempo.[62] En años recientes, casi 43 por ciento de las calificaciones con letras eran A (equivalente a 10), y hubo una reducción en el número de la C (equivalente a 7). Aunque no está claro por qué ha ocurrido este incremento con el tiempo, muchos lo atribuyen a que en la actualidad las evaluaciones de los estudiantes son un medio muy socorrido para evaluar el desempeño de los profesores. Es probable que las

incidentes críticos *Formas de evaluación de las conductas fundamentales para distinguir entre la ejecución eficaz e ineficaz de un trabajo.*

escalas gráficas de calificación *Método de evaluación en el que el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala gradual.*

escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) *Escalas que combinan elementos importantes de los métodos de incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos de la conducta real en el trabajo específico, que van más allá de lo que ofrecen los listados de rasgos o las descripciones.*

comparación forzada *Método de evaluación con el cual se compara el desempeño de un trabajador con el de otros (por ejemplo, un empleado podría ser clasificado en tercer lugar entre los 10 empleados de su unidad de trabajo).*

clasificación grupal *Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación en particular, como los cuartiles.*

clasificación individual *Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor.*

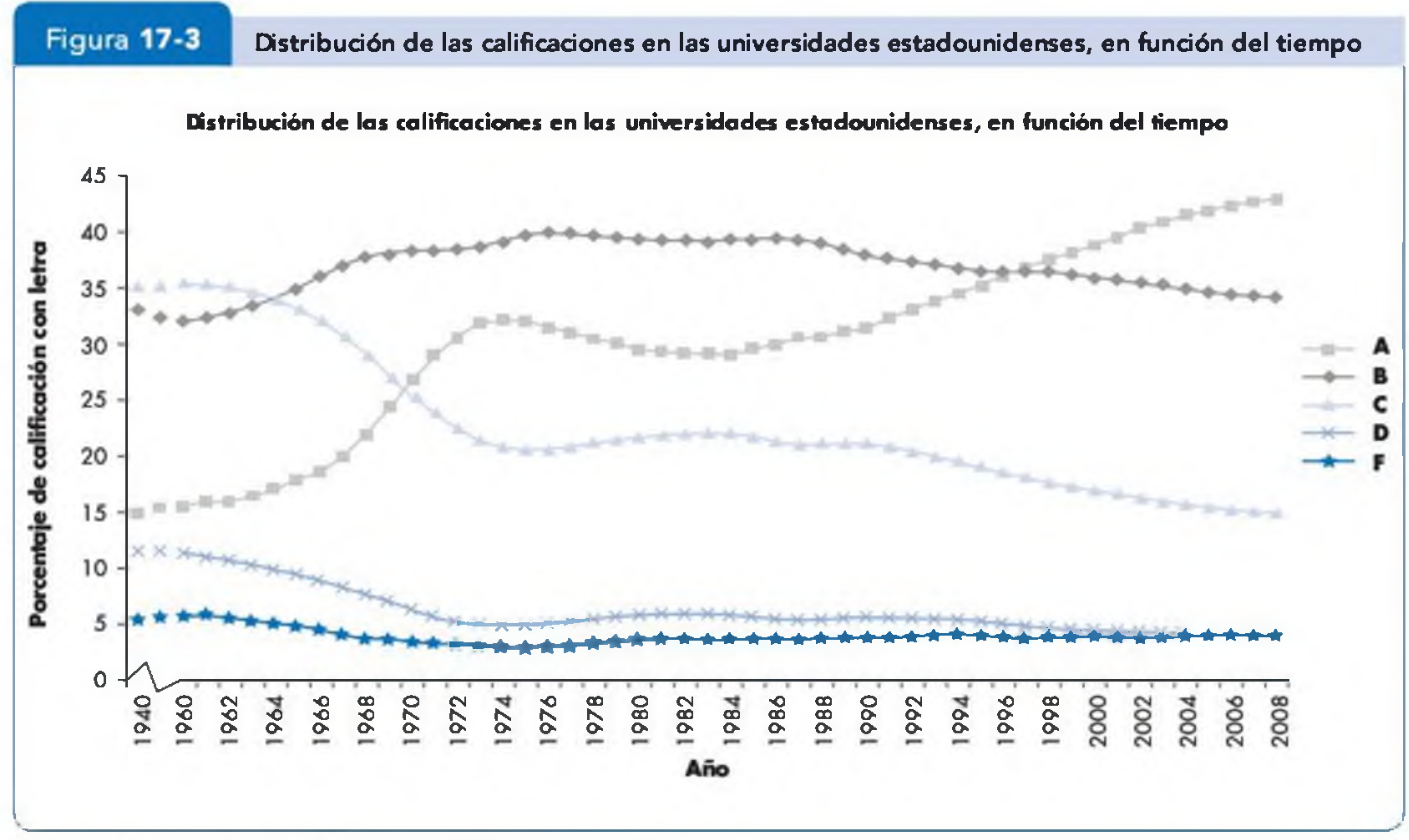


Figura 17-3 Distribución de las calificaciones en las universidades estadounidenses, en función del tiempo

Fuente: Stuart Rojstaczer, Gradeinflation.com. Reproducido con autorización.

calificaciones generosas den por resultado mejores evaluaciones por parte de los estudiantes hacia los profesores. También podría ser que el hecho de otorgar calificaciones más altas a los estudiantes los convierte en candidatos más competitivos para una escuela de posgrado y para un empleo.

En respuesta a la abundancia de altas calificaciones, algunas universidades han establecido distribuciones de calificación forzada en las que los profesores deben asignar cierto porcentaje de calificaciones A, B y C. Eso es exactamente lo que hizo Princeton recientemente; ahora, cada departamento no puede asignar la calificación de A a más de 35 por ciento de sus estudiantes. Natasha Gopaul, egresada de Princeton, comentó: "Uno siente que podría ser expulsado".

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño

8 Determinar cómo los gerentes pueden mejorar las evaluaciones del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores inflen de manera inconsciente las evaluaciones (indulgencia positiva), que le resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permitan que la evaluación de una característica influya de forma indebida en la calificación de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus calificaciones y favorecen de manera inconsciente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Una revisión de la literatura y varios estudios sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien, para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos

Dilema ético

Reclutamiento de los desempleados

Puesto que la economía ha continuado deprimida desde el inicio de la Gran Recesión, un número considerable de individuos se han incorporado a las filas de los desempleados por mucho tiempo. Las dificultades del desempleo son complejas, ya que muchas empresas prefieren, de manera evidente o encubierta, candidatos que no tengan interrupciones en su historia laboral. Por ejemplo, la reportera del *New York Times*, Catherine Rambell, encontró en cientos de anuncios de empleo, publicados en Monster.com, CareerBuilder y Craiglist, que los empleadores prefieren a individuos que tengan un empleo actualmente o que tengan poco tiempo sin trabajar. Esto implica que para muchos individuos calificados resulta sumamente difícil encontrar trabajo, ya que se enfrentan a un prejuicio en contra de los desempleados.

Aunque los reguladores federales de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) han expresado su preocupación por esta práctica, el desempleo no es una situación protegida como la edad, la raza o el género. Debido a las lagunas que existen en las leyes, algunos estados como Nueva Jersey, Nueva York y Michigan han considerado la posibilidad de promulgar leyes que prohíban los anuncios que tratan de marginar a los individuos desempleados.

¿Qué pueden hacer los empleadores para asegurarse de brindar a los individuos calificados que han estado desempleados una oportunidad equitativa para ocupar los puestos vacantes? Algunos principios podrían ayudarles a reclutar personal de forma ética:

1. Siempre trate de evaluar al candidato de forma integral, incluyendo su experiencia, habilidades y personalidad. No se enfoque demasiado en un solo detalle de su historia laboral.
2. Si le preocupa un hueco laboral en el currículo, pregunte de manera directa. No suponga que refleja una falta de iniciativa o de interés por el trabajo.
3. Considere la posibilidad de ofrecer capacitación adicional a los individuos que podrían haberse perdido de algunos avances en el campo durante su periodo de desempleo. Aunque podría implicarle un gasto, tal vez la organización se beneficie al contratar a una persona que las otras empresas hayan pasado por alto.

Fuentes: Basado en C. Rampell, "The Help-Wanted Sign Comes with a Frustrating Asterisk", *The New York Times* (25 de julio de 2011), www.nytimes.com; y S. Kelly, "Unemployed Not Wanted? The EEOC Scrutinizes Whether Companies' Recruiting Only Already Employed Applications Could Be Discrimination", *Treasury and Risk* (abril de 2011), www.treasuryandrisk.com.

sus trabajadores tienen un buen desempeño.[63] Si bien no hay protecciones que *garanticen* evaluaciones exactas del desempeño, las siguientes sugerencias podrían servir para lograr un proceso más objetivo y justo.

Uso de múltiples evaluadores A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa, al igual que la probabilidad de que el trabajador acepte la retroalimentación como válida.[64] Con frecuencia se observa a muchos evaluadores en competencias deportivas, como los clavados y la gimnasia. Un conjunto de evaluadores juzgan el desempeño, se elimina la calificación más alta y la más baja, y con las restantes se obtiene una evaluación final. La lógica de utilizar múltiples evaluadores también se aplica a las organizaciones. Si un empleado tiene 10 supervisores, y 9 le asignaron una calificación de excelencia y uno lo evaluó mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación. Al rotar a los trabajadores dentro de la organización para obtener varias evaluaciones, o al recurrir a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de obtener evaluaciones más válidas y confiables.

Evaluación selectiva Para incrementar su nivel de acuerdo, los evaluadores deben calificar a los empleados solo en aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia.[65] Por lo tanto, deben estar tan cerca como sea posible, en términos del nivel organizacional, al individuo que evalúan. Cuanto mayor sea el número de niveles que los separen, menor oportunidad tiene el evaluador de observar el com-

portamiento del individuo y, por lo tanto, existe una mayor posibilidad de que las evaluaciones no sean precisas.

Capacitación de evaluadores Si no es posible *encontrar* buenos evaluadores, una alternativa es formarlos. Los evaluadores capacitados se convierten en jueces más precisos.[66] La mayoría de los cursos de capacitación buscan modificar el marco de referencia de los evaluadores al enseñarles lo que deben observar, para que todos los miembros de la organización definan un *buen desempeño* de la misma forma. Otra técnica de capacitación eficaz consiste en alentar a los evaluadores para que describan la conducta del trabajador de la manera más detallada posible. El hecho de dar más detalles permite que los evaluadores recuerden más información sobre el desempeño del empleado, en lugar de actuar únicamente con base en los sentimientos que les inspira el individuo en ese momento.

Dar a los trabajadores el proceso debido El concepto de proceso debido se puede aplicar a las evaluaciones con la finalidad de aumentar la percepción de que los empleados reciben un trato justo.[67] Los sistemas de proceso debido tienen tres características: **1.** Se notifica a los individuos de manera adecuada lo que se espera de ellos; **2.** todas las evidencias relevantes del supuesto acto reprobable se ventilan en una audiencia justa, de manera que los individuos afectados puedan responder; y **3.** la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Una técnica que las organizaciones podrían utilizar para incrementar el proceso debido consiste en publicar las evaluaciones en línea, para que los trabajadores puedan ver sus calificaciones exactamente como el supervisor las presenta. Una compañía lo hizo, y descubrió que los empleados consideraron que la responsabilidad del calificador y la participación de los trabajadores eran más altas cuando la información estaba disponible en línea antes de las entrevistas de evaluación.[68] Tal vez esto se deba a que los calificadores fueron más sensibles al otorgar calificaciones precisas a sabiendas de que los empleados podrían ver la información de manera directa.

Retroalimentación sobre el desempeño

Para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño. De hecho, a menos que se vean presionados por las políticas y los controles de la organización, los gerentes tienden a ignorar esta responsabilidad.

¿Por qué? En primer lugar, aunque casi cualquier empleado podría mejorar en algunas áreas, los gerentes temen la confrontación al presentar una retroalimentación negativa. En segundo lugar, muchos empleados se tornan defensivos cuando se señalan sus debilidades. En lugar de aceptar la retroalimentación como un elemento constructivo y como una base para mejorar su desempeño, algunos critican al gerente o canalizan la culpa en alguien más. Por último, los empleados tienden a sobrevalorarse. En términos estadísticos, la mitad de los trabajadores tienen un desempeño por debajo del promedio. Sin embargo, el empleado promedio estima que su nivel de desempeño se ubica alrededor del percentil 75.[69] Por tanto, aun cuando los gerentes les den buenas noticias, es probable que los trabajadores consideren que no son suficientemente buenas.

La solución al problema no consiste en ignorarlo, sino en capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz —aquella en que el individuo percibe que la evaluación es justa, que el gerente es sincero y que el clima es constructivo— puede dar como resultado que el empleado se sienta animado, informado sobre las áreas que necesitan mejora y con la determinación para hacer las correcciones pertinentes.[70] Tal vez no le sorprenda saber que los trabajadores malhumorados sean menos propensos a aceptar consejos en comparación con los que suelen estar de buen humor.[71] Además, las evaluaciones también deben ser tan específicas como sea posible. La gente tiende más a sobrestimar su propio desempeño cuando se le pregunta sobre su rendimiento laboral en general, pero puede ser más objetiva cuando la retroalimentación se refiere a cierta área específica.[72] También es difícil determinar cómo mejorar el propio desempeño de manera general; es mucho más fácil mejorar en áreas específicas.

Asimismo, la revisión del desempeño debe diseñarse más como una actividad de orientación que como un proceso de juicio, lo cual se logra mejor si se permite que evolucione a partir de la autoevaluación del empleado.

Variaciones internacionales en la evaluación del desempeño

Ahora se examinará la evaluación del desempeño a nivel mundial en el contexto de cuatro dimensiones culturales: individualismo/colectivismo, la relación de una persona con el entorno, la orientación en el tiempo y el enfoque de la responsabilidad.

Las culturas orientadas a los individuos, como la estadounidense, prefieren los sistemas formales de evaluación del desempeño a los más informales. En estos contextos, se aconseja elaborar evaluaciones escritas a intervalos regulares, y que los gerentes compartan sus resultados con los subalternos y los utilicen para determinar las recompensas. Por otro lado, las culturas colectivistas, que predominan en Asia y en gran parte de Latinoamérica, se caracterizan por sistemas más informales: conceden poca importancia a la retroalimentación y no relacionan la asignación de recompensas con las calificaciones del desempeño. No obstante, algunas de esas diferencias podrían estar desapareciendo. En Corea, Singapur e incluso en Japón, el uso de la evaluación del desempeño ha aumentado de forma drástica en la última década, aunque no siempre de forma tranquila o sin polémica. Una encuesta aplicada entre trabajadores coreanos reveló que la mayoría cuestionaba la validez de los resultados de la evaluación de su desempeño.[73]

Un estudio reciente de la industria bancaria encontró diferencias significativas entre las prácticas de evaluación del desempeño de diferentes países.[74] Las evaluaciones del desempeño formales son más comunes en países con altos niveles de asertividad y de evitación de la incertidumbre, y con bajos niveles de colectivismo endogrupal. En otras palabras, los países asertivos que consideran el desempeño como una responsabilidad individual, y que prefieren certeza sobre la situación de las personas, son más propensos a utilizar evaluaciones formales del desempeño. Por otro lado, en las culturas que tienden a evitar la incertidumbre, las evaluaciones del desempeño también se utilizan con mayor frecuencia con fines de desarrollo y comunicación (a diferencia de quienes los utilizan para otorgar recompensas y ascensos). Otro estudio encontró que los individuos con una gran distancia de poder y de culturas muy colectivistas tienden a hacer evaluaciones del desempeño más indulgentes.[75]



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Qué tan hábil soy para dar retroalimentación sobre el desempeño?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.A.3 (How Good Am I at Giving Performance Feedback?).

Manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal en las organizaciones

9 Describir la manera en que las organizaciones podrían manejar los conflictos entre el trabajo y la familia.

En el capítulo 1 se introdujo el tema sobre los límites poco perceptibles entre la vida laboral y la vida personal. Esta sección se enfoca de manera específica en lo que las organizaciones pueden hacer para ayudar a sus empleados a reducir ese tipo de conflictos.

Los conflictos entre el trabajo y la vida personal llamaron la atención de los directivos en la década de 1980, en gran medida como resultado del creciente número de mujeres que ingresaron a la fuerza laboral y que tenían hijos pequeños, quienes dependían de sus cuidados. En respuesta, la mayoría de las organizaciones impor-

tantes emprendieron acciones para que los lugares de trabajo fueran más amigables con la familia.[76] Introdujeron estancias de cuidado infantil en el centro de trabajo, días de campo en el verano, horario flexible, puestos compartidos, permisos para eventos escolares, la posibilidad de trabajar a distancia y empleos de tiempo parcial. Sin embargo, las compañías pronto se dieron cuenta de que los conflictos entre el trabajo y la vida personal no se limitaban a las mujeres con hijos, sino que tanto los hombres como las mujeres sin hijos también enfrentaban ese problema. Por ejemplo, las fuertes cargas de trabajo y la mayor necesidad de viajar provocaron que para muchos trabajadores fuera cada vez más difícil cumplir con sus responsabilidades laborales y personales. Una encuesta del Boston College, aplicada a casi 1,000 padres que tenían una carrera profesional, reveló que los participantes daban mayor importancia a la seguridad laboral y a los horarios de trabajo flexibles que no afectaran la vida familiar, que a un ingreso elevado y a las oportunidades para progresar.[77]

Las organizaciones están modificando los sitios de trabajo con opciones de horarios y prestaciones para ajustarse a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Los empleados de NestléPurina pueden llevar a sus perros al trabajo; SAS cuenta con una estancia de cuidados infantiles, un centro médico y un gimnasio en el lugar de trabajo; y otras empresas ofrecen privilegios que van desde servicios de lavandería y alimentación, hasta cuidados infantiles gratuitos.[78] En la figura 17-4 se presentan algunas iniciativas para ayudar a los individuos a reducir los conflictos entre el trabajo y la vida personal.

Las presiones de tiempo no son el principal problema detrás de esos conflictos.[79] Cuando los empleados se preocupan en el trabajo por los problemas personales y cuando en casa piensan demasiado en los problemas laborales, se dice que hay una invasión psicológica de la esfera familiar en el ámbito laboral, y viceversa. Por ejemplo, tal vez el padre de familia llegue a casa a tiempo para cenar, pero su mente está en otra parte. Esto sugiere que las organizaciones deben esforzarse menos por ayudar a sus trabajadores en asuntos de administración del tiempo, y más por auxiliarlos a segmentar sus vidas. Algunos ejemplos de prácticas dirigidas a esto

¿Mito o ciencia?

"El trabajo nos está engordando"

Esta aseveración es verdadera. Veamos por qué.

Dos terceras partes de los adultos estadounidenses tienen sobrepeso o son obesos, y la naturaleza cambiante del trabajo es una de las principales razones de ello. De hecho, quizá sea la principal explicación de por qué la obesidad se ha convertido en el principal problema de salud pública en Estados Unidos y en muchas otras economías avanzadas.

El trabajo ha cambiado, y se ha vuelto más mental que físico, lo que tiende a hacerlo más interesante, pero también más sedentario. ¿Por qué esto constituye un problema? Se estima que los cambios en el trabajo implican que, en promedio, los empleados queman de 120 a 150 menos calorías al día que hace 50 años. Tal vez no parezca mucho, pero significa un aumento de peso potencial de 25 libras al año.

De manera interesante, las investigaciones indican que nuestra actividad física durante el tiempo libre no ha cambiado mucho en los últimos 50 años. Esto significa que seguimos quemando la misma cantidad de calorías que antes en actividades no relacionadas con el trabajo; podría decirse que "es el trabajo lo que nos está matando".

Hace 50 años, casi la mitad de los empleos del sector privado incluían algún tipo de labor física (como labranza, minería, construcción o manufactura). En la actualidad, el porcentaje no llega a 20 por ciento, debido al crecimiento de los puestos en las áreas de ventas al detalle, tecnología de la información, educación y negocios.

¿Qué implica esto? "Necesitamos fomentar la actividad física aún más, especialmente sabiendo que permanecemos sentados más tiempo durante el día que hace 100 años", comentó Keri Gans, vocera de la American Dietetic Association.

Algunas formas de hacerlo serían subir las escaleras tanto como sea posible, estacionar el automóvil a gran distancia del trabajo y dar un paseo a la hora del almuerzo. Y, desde luego, ejercitarse más fuera del trabajo. Como señaló un experto al comentar acerca de la naturaleza cada vez más sedentaria del trabajo, "solo tenemos que buscar tiempo para hacerlo".

Fuentes: T. Parker-Hope, "Sedentary Work Cited as Factor in Rising Obesity", *The New York Times* (26 de mayo de 2011), pp. A1, A3; A. Gardner, "Sedentary Jobs Helping to Drive Obesity Epidemic", *US News & World Report* (26 de mayo de 2011), descargado el 11 de julio de 2011, de http://health.usnews.com/; y T. S. Church *et al.*, "Trends Over 5 Decades in U.S. Occupation-Related Physical Activity and Their Associations with Obesity", *PloS ONE* 6, núm. 5 (2011), doi:10.1371/journal.pone.0019657.

Figura 17-4 Iniciativas para el trabajo y la vida personal

Estrategias basadas en el tiempo	• Horario flexible • Puestos compartidos • Permiso por paternidad • Transporte • Trabajo a distancia • Permisos con goce de sueldo	En Abbott, 89 por ciento de los trabajadores tienen puestos con horarios flexibles; en Lego la cifra es de 90 por ciento de los empleados. Cisco ofrece puestos compartidos e instalaciones de videoconferencias para reducir las necesidades de alejarse de la familia. Deloitte ofrece a los individuos cuatro semanas sabáticas sin goce de sueldo, o de tres a seis meses con sueldo parcial para realizar trabajo voluntario. Deutsche Bank ofrece a los padres 20 días gratuitos de cuidados infantiles al año por cada hijo, los cuales pueden utilizar en guarderías locales. En DuPont, 15 por ciento de los empleados trabajan en su casa; en Ely Lilly la cifra es de 30 por ciento.
Estrategias basadas en la información	• Apoyo para el trabajo y la vida personal • Ayuda para la reubicación • Recursos para el cuidado de ancianos • Servicios de orientación psicológica	Blue Cross Blue Shield de Carolina del Norte ofrece clases y seminarios para padres. CapitalOne ofrece una red y un grupo de orientación psicológica para padres de niños con autismo. Genetech ofrece el servicio CarrerLab, que ofrece consejo de carrera, talleres de habilidades y sesiones para redes. Hallmark organiza reuniones mensuales para hablar sobre la administración de carreras para las mujeres. Johnson & Johnson ofrece seminarios Web (Webinars) sobre el trabajo y la vida personal, que abarcan temas como paternidad, padres solteros y cuidado de personas mayores.
Estrategias basadas en el dinero	• Subsidios para seguros • Prestaciones flexibles • Apoyo para la adopción • Descuentos para pago de guardería • Ayuda financiera directa • Prestaciones para la pareja que se queda en casa • Becas, reembolso de colegiaturas	Accenture ofrece una prestación de $5,000 como ayuda para adopción. Las compañías Carlson ofrecen a sus empleados becas con un valor de hasta $20,000 para asistir a la Escuela de Administración Carlson de la Universidad de Minnesota. Los trabajadores de Citi pueden ahorrar hasta $5,000 al año en gastos de familiares dependientes, antes de impuestos, con una participación de hasta 30 por ciento de la compañía. Colgate-Palmolive proporciona hasta $10,000 al año para el pago de cursos relacionados con el trabajo. IBM ofrece pruebas y terapia médica para niños con necesidades especiales, hasta por un máximo de $50,000 de por vida. Los empleados de Prudential reciben hasta 15 por ciento de descuento en cuidados infantiles.
Servicios directos	• Cuidados infantiles en el lugar • Gimnasio • Cuidados infantiles en el verano • Comodidades en el lugar • Servicios de conserjería • Productos de la compañía gratuitos o con descuento	Allstate y SAS cuentan con un centro de cuidados infantiles en sus oficinas centrales. Compañías como AOL y Verizon ofrecen gimnasios en el lugar y descuentos en gimnasios de todo el país. Bristol-Myers Squibb ofrece cuidados infantiles de tiempo completo y de medio tiempo para niños de hasta 5 años, y campamentos de verano para niños más grandes. Discovery Communications brinda servicios de conserjería para ayudar con listas de actividades. Turner Broadcasting cuenta con un centro de salud en las oficinas centrales, el cual ofrece exámenes gratuitos, vacunas, medicamentos para alergias y orientación para la salud. Los trabajadores de REI pueden participar en un programa que ofrece grandes descuentos en los productos de la compañía.
Estrategias de cambio de cultura	• Establecimiento de una cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal; capacitar a los gerentes para que ayuden a los empleados a manejar los conflictos entre el trabajo y la vida personal • Vincular el salario de los gerentes con la satisfacción de los trabajadores • Enfocarse en el desempeño real de los empleados y no en el "tiempo nominal"	En American Express, 80 por ciento de los gerentes reciben capacitación para supervisar a empleados con horarios de trabajo flexibles. El programa My Work del Bank of America permite que las madres se conecten al trabajo desde su hogar o desde una sucursal. General Mills cuenta con un administrador flexible para lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Pearson creó el plan llamado Flexible Work Options. Accountability Guide capacita a los gerentes en el uso de horarios flexibles para sus trabajadores.

Fuente: "2010 100 Best Companies", *Working Mother* (17 de agosto de 2011), www.workingmother.com; "100 Best Companies to Work For", *CNNMoney*, (17 de agosto de 2011), www.money.cnn.com; y J. Goudreau, "Top Companies for Work-Life Balance", *Forbes* (13 de mayo de 2011), www.forbes.com.

son cargas de trabajo razonables, menos viajes de trabajo, y ofrecer cuidados infantiles de calidad en el lugar de trabajo.

No sorprende que las personas manifiesten distintas preferencias con respecto a los horarios y las prestaciones.[80] Algunos individuos prefieren iniciativas organizacionales que separen mejor el trabajo de su vida personal, como horarios flexibles, puestos compartidos y trabajos de medio tiempo, los cuales permiten que los empleados programen sus horarios para evitar conflictos con las responsabilidades personales. Otros se inclinan por iniciativas que faciliten la integración del trabajo con la vida personal, como los cuidados infantiles en el centro laboral, gimnasios y días de campo familiares organizados por la empresa. Sin embargo, en promedio, la mayoría de las personas prefieren una organización que ofrezca más apoyo para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Un estudio encontró que incluso los empleados potenciales, sobre todo las mujeres, se sienten más atraídos por compañías que tienen la reputación de apoyar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.[81]

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que dan forma al comportamiento y las actitudes de los empleados. En este capítulo se analizaron de manera específica la influencia de las prácticas de selección y los programas de capacitación y desarrollo, así como de los sistemas de evaluación del desempeño.

- Si las prácticas de selección de una organización se diseñan de manera adecuada, lograrán identificar a los candidatos competentes y que se ajustarán bien al puesto y la organización. Si bien la selección de personal está muy lejos de ser una ciencia, algunas organizaciones no logran diseñar un sistema de selección para encontrar el ajuste correcto entre la persona y el puesto.
- El efecto más evidente de los programas de capacitación es una mejora directa en las habilidades necesarias para que el empleado realice con éxito su trabajo. Así, una mejora en las habilidades incrementa el potencial, pero el hecho de que ese potencial se desarrolle depende en gran parte de la motivación.
- Un segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la autoeficacia del trabajador, es decir, la expectativa de la persona de que puede ejecutar con éxito las conductas requeridas para producir un resultado (véase el capítulo 7). Los empleados con un alto nivel de autoeficacia tienen grandes expectativas sobre su capacidad de desempeño en situaciones nuevas; tienen confianza en sí mismos y esperan tener éxito. La capacitación es un medio que influye positivamente en la autoeficacia, porque los empleados podrían mostrarse más dispuestos a emprender trabajos y a esforzarse más.
- Un objetivo importante de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud el rendimiento de un individuo como base para asignar las recompensas. Si la evaluación es imprecisa o hace énfasis en criterios equivocados, los trabajadores recibirán demasiadas recompensas o muy pocas. Como se demostró en el capítulo 7, en el análisis sobre la teoría de la equidad, cuando las evaluaciones se consideran injustas, pueden ocasionar una disminución en el esfuerzo, mayor ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades de empleo.

Los medios sociales son una fuente excelente de nuevos empleados

PUNTO

Los sitios de medios sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter, y los tableros de anuncios como Monster.com, son indispensables en el mercado actual de la búsqueda de talentos.

Es verdad que una presencia en línea con sitios de medios sociales es una buena forma de detectar fraudes. Los estudios revelan que 45 por ciento de los currículos actuales contienen al menos un elemento de información falsa. La exploración de los sitios de medios sociales es muy útil para obtener una imagen más completa, y más precisa, de un candidato.

Una encuesta encontró que, en la actualidad, 63 por ciento de los empleadores utilizan sitios de medios sociales para sus decisiones de reclutamiento y contratación. Otra encuesta reveló que 80 por ciento de las empresas planean incrementar su presencia en Facebook y LinkedIn en el futuro.

Los sitios de medios sociales no solo nos ayudan a tomar decisiones de selección más informadas, sino que son de gran ayuda para reclutar más y mejores candidatos. Dawn Mitchell, quien recluta personal para la compañía de software de negocios Red Hat, dice que se trata de "vivir donde están los candidatos". Afirma que casi todas sus contrataciones recientes han surgido de contactos en los medios sociales.

Cada vez más, las empresas reclutadoras que vinculan a los aspirantes con las compañías están descubriendo que los medios sociales también son fundamentales para sus negocios. "Los medios sociales son el corazón de todo lo que hacemos", afirmó Bill Peppler de Kavaliro Staffing Services. "Hacemos muchas colocaciones laborales que nunca habríamos sido capaces de lograr sin Facebook", declaró

Accenture —la empresa de consultoría con sede en Nueva York— ha dominado el arte de utilizar los medios sociales para hacer contrataciones. John Campagnino, director global de reclutamiento de Accenture, considera que se ha convertido en "una pieza fundamental de nuestra estrategia de adquisición de talentos". Campagnino reconoce que su compañía interactúa con aspirantes potenciales en Facebook, LinkedIn y Twitter, que publica anuncios de trabajo en esos sitios todos los días, y que crea "comunidades de talentos" al unirse a grupos profesionales.

El reclutamiento que no se basa principalmente en los medios sociales es anacrónico y una oportunidad perdida.

CONTRAPUNTO

Muchas empresas están reduciendo su presencia en tableros de empleo en línea como Monster.com y en sitios de medios sociales como Facebook y LinkedIn porque hay "demasiada paja". Por ejemplo, Science Applications International Corporate (SAIC), con sede en McLean, Virginia, redujo el número de tableros de empleo que utiliza de 15 a 6. La compañía descubrió que simplemente no estaba obteniendo una cantidad suficiente de candidatos adecuados, con la rapidez necesaria para cubrir sus puestos de ingenieros y analistas. "Necesitamos conseguir candidatos con mayor rapidez, antes de que sean buscados por los competidores", afirmó un vocero de la empresa.

Sodexo, una compañía de servicios de alimentos, ubicada en París, ha reducido a la mitad de su presencia en línea. ¿Por qué? Porque aun cuando su reclutamiento a través de los medios sociales aumentó el número de solicitudes, casi ningún aspirante cumplía con los requisitos. "Los reclutadores tuvieron que dedicar mucho tiempo adicional a leer las solicitudes, pero no obtuvimos ningún beneficio de ello", comentó Arie Ball, vicepresidente de adquisición de talento de la empresa.

La compañía PNC también está reduciendo su búsqueda en línea debido al bajo índice de la señal con respecto al ruido. "Solíamos publicar todo", afirmó la compañía de banca en línea, "pero uno debe pensar de forma estratégica".

También existe el problema relevante de la confusión de identidad. Muchas decisiones erróneas de contratación se deben a que la compañía utilizó el perfil equivocado de Facebook o LinkedIn. Además, los aspirantes pueden publicar información falsa en los sitios de medios sociales.

Quizás el principal problema se relacione con la objetividad. Según un experto en empleo, "una vez que un reclutador de recursos humanos o un gerente ha estado expuesto al perfil de un aspirante en las redes sociales, es difícil seguir siendo objetivo y considerar únicamente la información que es relevante para el puesto".

Otro gerente de reclutamiento expresó su escepticismo con respecto a los medios sociales: "Me encantaría beber Kool-Aid si tuviera algún efecto en mí".

Fuentes: J. Light, "Recruiters Rethink Online Playbook", *The Wall Street Journal* (18 de enero de 2011), p. B7; R. Pyrillis, "The Bait Debate", *Workforce Management* (febrero de 2011), pp. 16-22; y J. Bos, "Five Trends in Employee Screening: Is Your Company Prepared?", *Workforce Management* (marzo de 2010), pp. 28-30.

- El contenido de la evaluación del desempeño también influye en el rendimiento y la satisfacción del trabajador. En específico, el desempeño y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales y orientados a resultados, cuando se habla sobre asuntos de la carrera y el desempeño, y cuando el individuo tiene la oportunidad de participar en su evaluación.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Qué es la *selección inicial* y cuáles son sus métodos más útiles?

2 ¿Qué es la *selección sustantiva* y cuáles son sus métodos más útiles?

3 ¿Qué es la *selección contingente* y cuáles son los argumentos a favor y en contra de las pruebas para detección de drogas?

4 ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre los cuatro tipos principales de capacitación?

5 ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre los métodos de capacitación formales e informales?

6 ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre la capacitación que se imparte en el trabajo y fuera del trabajo?

7 ¿Cuáles son los principales objetivos de la evaluación del desempeño? ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para realizarla?

8 ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar las evaluaciones del desempeño?

9 ¿De qué manera las organizaciones pueden manejar los conflictos entre el trabajo y la familia?

EJERCICIO PRÁCTICO Evaluación del desempeño y retroalimentación

Objetivo
Experimentar la evaluación del desempeño y observar el proceso de retroalimentación.

Tiempo
Aproximadamente 30 minutos.

Procedimiento
Seleccionen a un líder del grupo, ya sea voluntario o elegido por el profesor, quien presidirá la discusión de la clase e interpretará el papel de gerente en la evaluación del desempeño.

El profesor debe salir del aula. Entonces, el líder del grupo dedicará 15 minutos a ayudarlos a evaluar al profesor, quien entiende que se trata solo de un ejercicio de clase y está preparado para aceptar las críticas (y, desde luego, cualquier elogio que le hagan). El profesor también reconoce que la evaluación del líder en realidad está compuesta por muchas aportaciones de los estudiantes. Por tanto, sean abiertos y honestos en sus apreciaciones y tengan confianza en que el profesor no será vengativo.

Las investigaciones han identificado siete dimensiones del desempeño con respecto al trabajo de un profesor universitario: **1.** conocimientos, **2.** procedimientos de evaluación, **3.** relaciones entre el profesor y los alumnos, **4.** habilidades de organización, **5.** habilidades de comunicación, **6.** relevancia de la materia y **7.** utilidad de las tareas asignadas. La discusión del desempeño del profesor deberá centrarse en estas siete dimensiones. El líder tal vez quiera tomar notas para su uso personal, pero no es necesario que entregue el profesor algún documento por escrito.

Cuando terminen los 15 minutos de discusión, el líder invitará al profesor a entrar nuevamente al aula. La revisión del desempeño comenzará tan pronto como cruce la puerta, con el líder en el papel de gerente y el profesor como intérprete de sí mismo.

Al finalizar, el análisis del grupo se concentrará en los criterios de evaluación del desempeño y en la labor que realizó el líder al dar la retroalimentación.

DILEMA ÉTICO Verificación crediticia

¿Es poco ético, o ilícito, que una compañía que está reclutando a empleados verifique el historial crediticio de un candidato? Parece que la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission,

EEOC) considera que sí. Este organismo demandó a Kaplan Higher Education Corporation por utilizar verificaciones de crédito, argumentando que basarse en malos historiales de crédito para rechazar a los aspirantes tiene un efecto negativo en los candidatos de grupos minoritarios, sin que exista un propósito legítimo que justifique su uso. Justine Lisser, vocera del EEOC, dijo: "Los historiales crediticios no se revisaron para verificar la responsabilidad, sino para indagar si el individuo pagaba sus cuentas, que no siempre es lo mismo".

En su defensa, Kaplan afirmó que acostumbraba realizar verificaciones de crédito: "Estas verificaciones se relacionan con el trabajo y son necesarias para que nuestra organización garantice la revisión adecuada del manejo de los asuntos financieros del personal, incluyendo la ayuda económica".

Una encuesta de empleadores, realizada en 2011, reveló que 21 por ciento llevó a cabo verificaciones crediticias de todos los aspirantes, 15 por ciento más que el año anterior. Dos tercios lo hicieron solo en el caso de algunos aspirantes, 61 por ciento más que en 2010.

Joey Price, de BL Seamon, pensó que había encontrado al candidato perfecto para el puesto de planeador de conferencias. El aspirante acababa de graduarse de la universidad, pero tenía experiencia en la planeación de conferencias y un buen historial académico. Sin embargo, cuando Price descubrió que había adquirido muchos automóviles, que tenía grandes deudas en las tarjetas de crédito y que las agencias de cobro lo estaban buscando, decidió rechazarlo. "Un informe de crédito no miente", dijo Price.

Preguntas

1. ¿Piensa que se debe permitir que las organizaciones investiguen el historial de crédito de los aspirantes durante el proceso de contratación? ¿Por qué?
2. ¿Considera que Joey Price, de Seamon, estaba en su derecho de rechazar al aspirante con un historial crediticio negativo? ¿Cree que los problemas económicos de este candidato serían relevantes para el trabajo?
3. Algunas compañías deciden revelar a los aspirantes sus razones para rechazarlos por un mal historial de crédito. Según un gerente de contrataciones, "si una verificación de crédito arroja resultados negativos, el trabajador potencial tiene una semana para rebatir y corregir los errores". ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas de una política como esta?

Fuentes: J. Zappe, "Survey Finds More Companies Credit-Checking Candidates", *ERE.net* (16 de mayo de 2011), descargado el 11 de julio de 2011, de www.ere.net/2011/; S. Greenhouse, "Hiring Suit Takes on Bias Based on Credit", *The New York Times* (22 de diciembre de 2010), pp. B1, B4; J. Fairley, "Employers Face Challenges in Screening Candidates", *Workforce Management* (noviembre de 2010), pp. 7-9; y B. Roberts, "Close-Up on Screening", *HR Magazine* (febrero de 2011), p. 23-29.

CASO 1 ¿El fin de las evaluaciones del desempeño?

Como se explicó en el capítulo, las organizaciones miden el desempeño de los empleados por varias razones, como determinar quiénes necesitan capacitación, quién se desempeña lo suficientemente bien para recibir una recompensa y quién merece un ascenso. La información sobre la evaluación del desempeño también sirve para determinar dónde residen los problemas específicos de los sistemas generales de capacitación y selección de la compañía, y defender las decisiones de RH (como los despidos) ante los tribunales.

A la luz de estos usos múltiples, quizá le sorprenda saber que algunas compañías están dejando de utilizar procesos formales de evaluación. El experto en negocios Jeffery Pfeffer describe la manera en que los gerentes de RH en compañías como Apple tenían que sobornar a los gerentes para que realizaran las revisiones asignadas, al entregarles entradas gratuitas para los juegos de los Gigantes de San Francisco; por otro lado, el jefe de RH de SAS fue vitoreado por los empleados cuando encendió una hoguera para quemar los formatos de evaluación del desempeño. Es evidente que las evaluaciones no son del agrado de los gerentes que deben realizarlas. Pfeffer señala que la naturaleza subjetiva de esas revisiones perturba a muchos gerentes y provoca que los individuos dediquen gran parte de su tiempo a congraciarse con el jefe, en lugar de hacer su trabajo. Asimismo, las evaluaciones se enfocan en el desempeño individual y no en el rendimiento de equipos completos. Una investigación realizada por Globoforce encontró que más de la mitad de los 631 individuos encuestados creía que las evaluaciones no reflejaban de manera precisa su desempeño en el trabajo.

Entonces, ¿cuál es la alternativa? Zappos ahora no solo califica a sus empleados en su desempeño de las tareas, sino en la forma en que asimilan los valores fundamentales de la compañía. Esta retroalimentación se proporciona con mucho mayor frecuencia durante el año, en oposición a la tradicional reunión anual del desempeño. Las calificaciones no se utilizan con fines disciplinarios o para otorgar ascensos, aunque a los trabajadores que reciben calificaciones bajas se les invita a tomar clases de desarrollo para incrementar el ajuste entre su comportamiento y la cultura de la compañía. Apple también eliminó las revisiones anuales del desempeño, debido a su escasa utilidad y conveniencia. Otras empresas han desarrollado software para administrar el desempeño, el cual realiza una revisión automática y más continua de los empleados, y permite que estos conozcan su desempeño en tiempo real.

Preguntas

1. ¿Alguna vez se ha sometido a una evaluación del desempeño? ¿Las reacciones a los sistemas de evaluación aquí descritos coinciden con su experiencia? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son algunas de las ventajas potenciales de brindar a los trabajadores una retroalimentación sobre su desarrollo de manera más regular que las reuniones anuales?
3. ¿Existen desventajas potenciales de eliminar los sistemas convencionales para evaluar el desempeño? ¿Qué sistemas se necesitaría implementar para remplazar las evaluaciones formales?
4. ¿Se sentiría cómodo al dar retroalimentación a otras personas sobre su desempeño? ¿Cuáles son algunas de las posibles razones por las que los gerentes prefieren no criticar el desempeño de los trabajadores?

Fuentes: Basado en R. Pyrillis, "Is Your Performance Review Underperforming?", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 20-25; S. A. Culbert y L. Rout, *Get Rid of the Performance Review!* (Nueva York: Business Plus, 2010); y J. Pfeffer, "Low Grades for Performance Reviews", *BusinessWeek* (3 de agosto de 2009), p. 68.

CASO 2 Los candidatos que no tengan altas calificaciones en la prueba SAT, favor de abstenerse

Es probable que muchos estudiantes de bachillerato crean que, una vez que entren a la universidad, las calificaciones que obtuvieron en la prueba SAT (el examen que se aplica para ingresar a las universidades en Estados Unidos) serán algo del pasado. Sin embargo, muchos aspirantes a un empleo están descubriendo que las compañías piden sus calificaciones de la prueba SAT como parte del proceso de selección. Donna Chan, de 23 años de edad y egresada de Wagner College de Nueva York, se enteró de que uno de los requisitos mínimos para muchos de los puestos iniciales en los servicios financieros era una calificación combinada en el SAT de 1300. Según el College Board, la organización que aplica el examen, el promedio combinado de matemáticas y expresión verbal para los egresados de 2005 (última generación que respondió la versión anterior del SAT) fue de 1028. La calificación de Donna Chan está "en los 1200"; se trata de un buen puntaje, pero no lo suficiente para obtener alguno de los puestos que buscaba, aun cuando obtuvo un promedio de 3.9 puntos en la universidad (sobre un máximo de 4). "Pienso que piden demasiado", dice Chan. "Es algo por lo que deben preocuparse los muchachos de bachillerato. Creo que después de cuatro años de arduo trabajo, uno ha pagado sus deudas y, a menos que esté solicitando el ingreso a *Princeton Review* o a algún trabajo analítico relacionado con las matemáticas, el requisito no tiene ninguna relevancia".

Sin embargo, aparentemente algunos reclutadores sí ven la relevancia. Alan Sage, vicepresidente de Configuresoft Inc., una compañía de software para la administración de sistemas, asegura que las calificaciones SAT son muy útiles para predecir el éxito en su empresa y que se pide regularmente a los candidatos que las envíen si solicitan un puesto de ventas. Él estableció una calificación combinada de 1200: un puntaje más bajo del que obtuvo Donna, pero de todos modos, muy por arriba del promedio. Sage sostiene: "En mi experiencia, las personas con calificaciones altas en el SAT tienden a desempeñarse mejor". Sin embargo, agrega que "no excluiría a alguien de una entrevista por no tener una calificación alta". De manera similar, Google ha utilizado las calificaciones de la prueba SAT para identificar en el proceso de contratación a individuos con grandes habilidades cognoscitivas, pero no utiliza un punto de corte absoluto.

Algunas personas, como Kristin Carnahan, vocera del College Board, considera que las compañías deberían utilizar otras medidas de habilidad cognoscitiva, como las calificaciones universitarias, que ofrecen indicadores más recientes que las calificaciones en la prueba SAT. Google utiliza las calificaciones en la universidad, además de los resultados de la prueba SAT, ya que cree que las primeras reflejan la motivación y la disciplina, así como la capacidad intelectual. Sin embargo, las calificaciones no están estandarizadas en todas las instituciones, de manera que no pueden compararse entre sí, como ocurre con las calificaciones de la prueba SAT. También es probable que la inflación de las calificaciones dificulte la evaluación del promedio de calificaciones de un aspirante. Como las investigaciones sobre el comportamiento organizacional han demostrado que las habilidades cognoscitivas son un indicador potente del desempeño laboral —y se supone que el SAT mide las habilidades cognoscitivas—, muchas compañías podrían continuar utilizándolo como parámetro en las solicitudes de empleo.

Preguntas

1. ¿Es justo que las organizaciones requieran calificaciones mínimas en pruebas estandarizadas como el SAT? ¿Por qué?
2. Como reclutador, al tener que elegir entre dos individuos con distintas calificaciones en la prueba SAT, ¿sería difícil para usted asignar el puesto al individuo con la calificación más baja? ¿De qué otros factores dependería su elección?
3. ¿Qué otros indicadores del desempeño laboral, además de las calificaciones en la prueba SAT, emplearía para seleccionar entre los candidatos potenciales? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?

4. Imagine que trabaja en una empresa que utiliza las calificaciones de la prueba SAT para fines de contratación. ¿Cómo manejaría a los distintos aspirantes, como los de un país extranjero, que no presentaron el examen SAT?

Fuentes: Basado en S. Foss, "Background Check—Background Search", *American Chronicle* (12 de julio de 2007); K. J. Dunham, "Career Journal: More Employers Ask Job Seekers for SAT Scores", *Wall Street Journal* (28 de octubre de 2003), p. B1; y M. LaChapelle, "Do You Hire People The Google Way?", *Times Union* (13 de julio de 2011), www.timesunion.com.

NOTAS

1. Véase B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal* (agosto de 1996), pp. 779-801; M. A. Huselid, S. E. Jackson, y R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal* (febrero de 1997), pp. 171-188; C. J. Collins, y K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 740-751; D. E. Bowen y C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review* (abril de 2004), pp. 203-221; y K. Birdi, C. Clegg, M. Patterson, A. Robinson, C. B. Stride, T. D. Wall, y S. J. Wood, "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology* 61, núm. 3 (2008), pp. 467-501.
2. Véase, por ejemplo, A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, y E. C. Johnson, "Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology* 58, núm. 2 (2005), pp. 281-342; y D. S. DeRue y F. P. Morgeson, "Stability and Change in Person-Team and Person-Role Fit over Time: The Effects of Growth Satisfaction, Performance, and General Self-Efficacy", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1242-1253.
3. J. D. Glater, "Another Hurdle for the Jobless: Credit Inquiries", *The New York Times* (6 de agosto de 2009), www. nytimes.com.
4. C. Lachnit, "The Cost of Not Doing Background Checks", *Workforce Management*, www.workforce.com.
5. Citado en J. H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz", *The Wall Street Journal* (22 de febrero de 2000), p. A4; véase también H. Wessel, "Personality Tests Grow Popular", *Seattle Post-Intelligencer* (3 de agosto de 2003), p. G1; y E. Frauenheim, "Personality Tests Adapt to the Times", *Workforce Management* (febrero de 2010), p. 4.
6. E. Maltby, "To Find Best Hires, Firms Become Creative", *The Wall Street Journal* (17 de noviembre de 2009), p. B6.
7. J. P. Hausknecht, D. V. Day y S. C. Thomas, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis", *Personnel Psychology* (septiembre de 2004), pp. 639-683.
8. E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology* (invierno de 1973), p. 475; J. E. Hunter, "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance", *Journal of Vocational Behavior* 29, núm. 3 (1986), pp. 340-362.
9. F. L. Schmidt, y J. Hunter, "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance", *Journal of Personality and Social Psychology* 86, núm. 1 (2004), pp. 162-173; y F. L. Schmidt, J. A. Shaffer, y I. Oh, "Increased Accuracy for Range Restriction Corrections: Implications for the Role of Personality and General Mental Ability in Job and Training Performance", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008), pp. 827-868.
10. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, y J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2003), pp. 1068-1081.
11. M. R. Barrick, M. K. Mount y T. A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?", *International Journal of Selection & Assessment* (marzo-junio de 2001), pp. 9-30; M. R. Barrick, G. L. Stewart y M. Piotrowski, "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2002), pp. 43-51; y C. J. Thoresen, J. C. Bradley, P. D. Bliese y J. D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance and Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2004), pp. 835-853.
12. R. N. Landers, P. R. Sackett y K. A. Tuzinski, "Retesting after Initial Failure, Coaching Rumors, and Warnings against Faking in Online Personality Measures for Selection", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 1 (2011), pp. 202-210; y J. P. Hausknecht, "Candidate Persistence and Personality Test Practice Effects: Implications for Staffing System Management", *Personnel Psychology* 63, núm. 2 (2010), pp. 299-324.
13. I. Oh, G. Wang y M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis",

Journal of Applied Psychology 96, núm. 4 (2011), pp. 762-773; y B. S. Connelly y D. S. Ones, "An Other Perspective on Personality: Meta-Analytic Integration of Observers' Accuracy and Predictive Validity", *Psychological Bulletin* 136, núm. 6 (2010), pp. 1092-1122.

14. D. S. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1993), pp. 679-703; D. S. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, "Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests", *European Journal of Personality* (marzo-abril de 2003), Supplement 1, pp. S19-S38; y C. M. Berry, P. R. Sackett y S. Wiemann, "A Review of Recent Developments in Integrity Test Research", *Personnel Psychology* 60, núm. 2 (2007), pp. 271-301.
15. P. L. Roth, P. Bobko y L. A. McFarland, "A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating Some Classic Literature", *Personnel Psychology* 58, núm. 4 (2005), pp. 1009-1037.
16. P. Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill", *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1 (1997), p. 68.
17. Véase, por ejemplo, A. C. Spychalski, M. A. Quinones, B. B. Gaugler y K. Pohley, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", *Personnel Psychology* (primavera de 1997), pp. 71-90; C. Woodruffe, *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence* (Londres: Institute of Personnel and Development, 2000); y J. Schettler, "Building Bench Strength", *Training* (junio de 2002), pp. 55-58.
18. F. Lievens, H. Peeters y E. Schollaert, "Situational Judgment Tests: A Review of Recent Research", *Personnel Review* 37, núm. 4 (2008), pp. 426-441.
19. F. Lievens y F. Patterson, "The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low-Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (11 de abril de 2011), doi: 10.1037/a0023496.
20. R. A. Posthuma, F. P. Moregeson y M. A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trend Over Time", *Personnel Psychology* (primavera de 2002), p. 1; y S. L. Wilk y P. Cappelli, "Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods", *Personnel Psychology* (primavera de 2003), p. 111.
21. B. W. Swider, M. R. Barrick, T. B. Harris y A. C. Stoverink, "Managing and Creating an Image in the Interview; The Role of Interviewee Initial Impressions", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea, (30 de mayo de 2011), doi: 10.1037/a0024005.
22. K. I. van der Zee, A. B. Bakker y P. Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?" *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2002), pp. 176-184.
23. Véase M. A. McDaniel, D. L. Whetzel, F. L. Schmidt y S. D. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1994), pp. 599-616; M. A. Campion, D. K. Palmer y J. E. Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* (otoño de 1997), pp. 655-702; A. I. Huffcutt y D. J. Woehr, "Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods", *Journal of Organizational Behavior* (julio de 1999), pp. 549-560; y M. Ziegler, E. Dietl, E. Danay, M. Vogel y M. Bühner, "Predicting Training Success with General Mental Ability, Specific Ability Tests, and (Un) Structured Interviews: A Meta-Analysis with Unique Samples", *International Journal of Selection and Assessment* 19, núm. 2 (2011), pp. 170-182.
24. Van der Zee, Bakker y Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?"
25. T. W. Dougherty, D. B. Turban y J. C. Callender, "Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1994), pp. 659-665; y M. R. Barrick, B. W. Swider y G. L. Stewart, "Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1163-1172.
26. K. G. Melchers, N. Lienhardt, M. von Aarburg y M. Kleinmann, "Is More Structure Really Better? A Comparison of Frame-of-Reference Training and Descriptively Anchored Rating Scales to Improve Interviewers' Rating Quality", *Personnel Psychology* 64, núm. 1 (2011), pp. 53-87.
27. F. L. Schmidt y R. D. Zimmerman, "A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 553-561.
28. Véase G. A. Adams, T. C. Elacqua y S. M. Colarelli, "The Employment Interview as a Sociometric Selection Technique", *Journal of Group Psychotherapy* (otoño de 1994), pp. 99-113; R. L. Dipboye, "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model", *Research in Personnel Human Resource Management* 12 (1994), pp. 79-123; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor y J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1998), pp. 462-470; y M. Burke, "Funny Business", *Forbes* (9 de junio de 2003), p. 173.
29. A. M. Ryan, L. McFarland, H. Baron y R. Page, "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice", *Personnel Psychology* (verano de 1999), pp. 359-392.
30. *Ibid.*, p. 386.
31. N. Anderson y C. Witvliet, "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore", *International Journal of Selection and Assessment* 16, núm. 1 (2008), pp. 1-13.
32. American Society for Training and Development, 2010 State of the Industry Report, www.astd.org/content/research .
33. T. Minton-Eversole y K. Gurchiek, "New Workers Not Ready for Prime Time", *HR Magazine* (diciembre de 2006), pp. 28-34.

34. P. Galagan, "Bridging the Skills Gap: New Factors Compound the Growing Skills Shortage", *T+D*, (febrero de 2010), pp. 44-49.
35. M. Smulian, "England Fails on Numeracy and Literacy", *Public Finance* (6 de febrero de 2009), p. 13; E. K. Sharma, "Growing a New Crop of Talent: India Inc. Is Increasingly Going Rural", *Business Today* (28 de junio de 2009), http://businesstoday.intoday.in/; y G. Paton, "Almost Half of Employers Forced to Teach Teenagers Basic Literacy and Numeracy Skills", *Telegraph* (9 de mayo de 2011), www.telegraph.com.
36. D. Baynton, "America's $60 Billion Problem", *Training*, (mayo de 2001) p. 52.
37. G. Anand, "India Graduates Millions, But Few Are Fit to Hire", *The Wall Street Journal* (5 de abril de 2011), www.online.wsj.com.
38. J. Barbarian, "Mark Spear: Director of Management and Organizational Development, Miller Brewing Co.", *Training* (octubre de 2001), pp. 34-38.
39. Véase, por ejemplo, P. J. Taylor, D. F. Russ-Eft y H. Taylor, "Transfer of Management Training from Alternative Perspectives", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 104-121.
40. Véase, por ejemplo, S. Lim y A. Lee, "Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 1 (2011), pp. 95-111; C. L. Porath y C. M. Pearson, "The Cost of Bad Behavior", *Organizational Dynamics* 39, núm. 1 (2010), pp. 64-71; y B. Estes y J. Wang, "Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance", *Human Resource Development Review* 7, núm. 2 (2008), pp. 218-240.
41. M. P. Leiter, H. K. S. Laschinger, A. Day y D. G. Oore, "The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, publicación en línea anticipada (11 de julio de 2011), doi: 10.1037/a0024442.
42. G. R. Weaver, L. K. Trevino y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics* (febrero de 1999), pp. 283-294.
43. M. B. Wood, *Business Ethics in Uncertain Times* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), p. 61.
44. Véase, por ejemplo, D. Seligman, "Oxymoron 101", *Forbes* (28 de octubre de 2002), pp. 160-164; y R. B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training; Will It Work?", *The Wall Street Journal* (4 de noviembre de 2002), p. B1; A. Becker, "Can You Teach Ethics to MBAs?", *BNet* (19 de octubre de 2009), www.bnet.com.
45. W. R. Allen, P. Bacdayan, K. B. Kowalski y M. H. Roy, "Examining the Impact of Ethics Training on Business Student Values", *Education and Training* 47, núm. 3 (2005), pp. 170-182; A. Lämsä, M. Vehkaperä, T. Puttonen y H. Pesonen, "Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society", *Journal of Business Ethics* 82, núm. 1 (2008), pp. 45-58; y K. M. Sheldon y L. S. Krieger, "Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, núm. 6 (2007), pp. 883-897.
46. S. Valentine y G. Fleischman, "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility, and Job Satisfaction", *Journal of Business Ethics* 77, núm. 2 (2008), pp. 159-172.
47. K. Dobbs, "The U.S. Department of Labor Estimates That 70 Percent of Workplace Learning Occurs Informally", *Sales & Marketing Management* (noviembre de 2000), pp. 94-98.
48. Véase, por ejemplo, R. E. Derouin, B. A. Fritzsche y E. Salas, "E-Learning in Organizations", *Journal of Management* 31, núm. 3 (2005), pp. 920-940; y K. A. Orvis, S. L. Fisher y M. E. Wasserman, "Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 960-971.
49. T. Sitzman, K. Kraiger, D. Stewart y R. Wisher, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 59, núm. 3 (2006), pp. 623-664.
50. T. Sitzmann, B. S. Bell, K. Kraiger y A. M. Kanar, "A Multilevel Analysis of the Effect of Prompting Self-Regulation in Technology-Delivered Instruction", *Personnel Psychology* 62 núm. 4 (2009), pp. 697-734.
51. E. A. Ensher, T. R. Nielson y E. Grant-Vallone, "Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes", *Organizational Dynamics* 31, núm. 3 (2002), pp. 232-233; y J. B. Arbaugh, "Do Undergraduates and MBAs Differ Online? Initial Conclusions from the Literature", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 17, núm. 2 (2010), pp. 129-142.
52. G. M. Alliger, S. I. Tannenbaum, W. Bennett, H. Traver y A. Shotland, "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria", *Personnel Psychology* 50, núm. 2 (1997), pp. 341-358; y T. Sitzmann, K. G. Brown, W. J. Casper, K. Ely y R. D. Zimmerman, "A Review and Meta-Analysis of the Nomological Network of Trainee Reactions", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 2 (2008), pp. 280-295.
53. J. A. Colquitt, J. A. LePine y R. A. Noe, "Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2000), pp. 678-707.
54. Véase L. A. Burke y H. S. Hutchins, "Training Transfer: An Integrative Literature Review", *Human Resource Development Review* 6 (2007), pp. 263-296; y D. S. Chiaburu y S. V. Marinova, "What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-Efficacy, and Organizational Supports", *International Journal of Training and Development* 9, núm. 2 (2005), pp. 110-123.
55. M. Rotundo y P. R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1 (2002), pp. 66-80; y S. W. Whiting, P. M. Podsakoff y J. R. Pierce, "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 125-139.
56. W. F. Cascio y H. Aguinis, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 7ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).

57. A. H. Locher y K. S. Teel, "Appraisal Trends", *Personnel Journal* (septiembre de 1988), pp. 139-145.

58. Citado en S. Armour, "Job Reviews Take on Added Significance in Down Times", *USA Today* (23 de julio de 2003), p. 4B.

59. D. J. Woehr, M. K. Sheehan y W. Bennett, "Assessing Measurement Equivalence Across Rating Sources: A Multitrait-Multirater Approach", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (2005), pp. 592-600; y H. Heidemeier y K. Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (marzo de 2009), pp. 353-370.

60. Véase, por ejemplo, J. D. Facteau y S. B. Craig, "Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Sources Compatible?", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2001), pp. 215-227; J. F. Brett y L. E. Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 930-942; F. Luthans y S. J. Peterson, "360 Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination", *Human Resource Management* (otoño de 2003), pp. 243-256; y B. I. J. M. van der Heijden y A. H. J. Nijhof, "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems", *International Journal of Human Resource Management* (mayo de 2004), pp. 493-511.

61. M. K. Mount y S. E. Scullen, "Multisource Feedback Ratings: What Do They Really Measure?", en M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 155-176; y K. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy y K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (11 de abril de 2011), doi: 10.1037/a0023368.

62. Catherine Rampell, "A History of College Grade Inflation", *The New York Times*, 14 de julio de 2011, consultado en at http://economix. blogs.nytimes.com/2011/07/14/the-history-of-collegegrade-inflation/?scp_1&sq_grade%20inflation&st_cse.

63. X. M. Wang, K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "The Roles of Rater Goals and Ratee Performance Levels in the Distortion of Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 546-561; J. R. Spence y L. M. Keeping, "The Impact of Non-Performance Information on Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), pp. 587-608; y J. R Spence y L. Keeping, "Conscious Rating Distortion in Performance Appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework for Research", *Human Resource Management Review* 21, núm. 2 (2011), pp. 85-95.

64. L. E. Atwater, J. F. Brett y A. C. Charles, "Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice", *Human Resource Management* 46, núm. 2 (2007), pp. 285-307; y R. Hensel, F. Meijers, R. van der Leeden y J. Kessels, "360 Degree Feedback: How Many Raters Are Needed for Reliable Ratings on the Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities as Developmental Goals?", *International Journal of Human Resource Management* 21, núm. 15 (2010), pp. 2813-2830.

65. Véase, por ejemplo, J. W. Hedge y W. C. Borman, "Changing Conceptions and Practices in Performance Appraisal", en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), pp. 453-459.

66. Véase, por ejemplo, K. L. Uggerslev y L. M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 711-719; y R. F. Martell y D. P. Evans, "Source-Monitoring Training: Toward Reducing Rater Expectancy Effects in Behavioral Measurement", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 5 (2005), pp. 956-963.

67. B. Erdogan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review* 12, núm. 4 (2002), pp. 555-578; y I M. Jawahar, "The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 494-526.

68. S. C. Payne, M. T. Horner, W. R. Boswell, A. N. Schroeder y K. J. Stine-Cheyne, "Comparison of Online and Traditional Performance Appraisal Systems", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 6 (2009), pp. 526-544.

69. R. J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail", *Personnel Administration* (junio de 1972), pp. 32-40.

70. B. D. Cawley, L. M. Keeping y P. E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1998), pp. 615-633; y P. E. Levy y J. R. Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management* 30, núm. 6 (2004), pp. 881-905.

71. F. Gino y M. E. Schweitzer, "Blinded by Anger or Feeling the Love: How Emotions Influence Advice Taking", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 1165-1173.

72. Heidemeier y Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings."

73. J. Han, "Does Performance-Based Salary System Suit Korea?", *The Korea Times* (15 de enero de 2008), www.koreatimes.co.kr.

74. F. F. T. Chiang y T. A. Birtch, "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context", *Journal of Management Studies* 47, núm. 7 (2010), pp. 1365-1393.

75. K. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy y K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (11 de abril de 2011), doi: 10.1037/a0023368.

76. Véase, por ejemplo, *Harvard Business Review on Work and Life Balance* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); R. Rapoport, L. Bailyn, J. K. Fletcher y B. H. Pruitt, *Beyond Work-Family Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); y E. E. Kossek, S. Pichler, T. Bodner y L. B. Hammer, "Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family Specific Supervisor and Organizational Support", *Personnel Psychology* 64, núm. 2 (2011), pp. 289-313.

77. B. Harrington, F. Van Deusen y B. Humberd, *The New Dad: Caring Committed and Conflicted* (Boston: Boston College Center for Work and Family, 2011).

78. A. Grant, "Top 25 Companies for Work-Life Balance", *US News and World Report* (11 de mayo de 2011), www.money.usnews.com.

79. C. P. Maertz y S. L. Boyar, "Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance Under 'Levels' and 'Episodes' Approaches", *Journal of Management* 37, núm. 1 (2011), pp. 68-98.

80. J. S. Michel y M. B. Hargis, "Linking Mechanisms of Work-Family Conflict and Segmentation", *Journal of Vocational Behavior* 73, núm. 3 (2008), pp. 509-522; G. E. Kreiner, "Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective", *Journal of Organizational Behavior* 27, núm. 4 (2006), pp. 485-507; y C. A. Bulger, R. A. Matthews y M. E. Hoffman, "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum", *Journal of Occupational Health Psychology* 12, núm. 4 (2007), pp. 365-375.

81. D. Catanzaro, H. Moore y T. R. Marshall, "The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants", *Journal of Business and Psychology* 25, (2010), pp. 649-662.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Identificar las fuerzas que actúan como estímulos para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto.

2 Describir las fuerzas de resistencia al cambio.

3 Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional.

4 Demostrar dos formas de crear una cultura para el cambio.

5 Definir el *estrés* e identificar sus fuentes potenciales.

6 Identificar las consecuencias del estrés.

7 Comparar los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en **www.mymanagementlab.com.**

¿DULCES CAMBIOS EN CADBURY?

Las fusiones hostiles nunca son fáciles, en especial para los empleados de la empresa que es adquirida. Sin embargo, algunas fusiones son más hostiles que otras.

La adquisición de Cadbury por parte de Kraft es un ejemplo. Después de que su oferta inicial para adquirir la empresa británica de chocolates fue considerada "irrisoria", Kraft endulzó el trato y el director general de Cadbury declaró que este era "valioso para los accionistas" de su organización. Sin embargo, los gerentes y empleados de Cadbury aún tienen dificultades para ajustarse al cambio.

Uno de los problemas fue la forma en que Kraft manejó la adquisición. Poco tiempo después de firmar el trato, Kraft dio marcha atrás en su promesa de mantener abierta la planta de Cadbury en Somerdale, Inglaterra. Los británicos, enfurecidos, exigieron que la directora general de Kraft, Irene Rosenfeld, compareciera ante el Parlamento. Rosenfeld se negó, diciendo que "no era la mejor forma de usar su tiempo personal". Los miembros del Parlamento, a la vez, amenazaron con entablar una demanda por desacato, y Rosenfeld replicó: "El continuo ataque ha sido un poco sorpresivo".

Es probable que el aspecto de relaciones públicas del cierre de la planta se olvide con el tiempo. No obstante, otro problema más profundo y potencialmente más grave es la diferencia cultural que existe entre las dos organizaciones.

Kraft, la más grande de las dos empresas, se destaca por su cultura formal y relativamente jerárquica. Sus reuniones suelen ser prolongadas, y las decisiones requieren de la aprobación de los ejecutivos de mayor nivel.

Cadbury se caracterizaba por una cultura más informal e igualitaria. Su ex director general visitaba a menudo la planta de producción para hablar con los trabajadores de manera informal. Los gerentes consideraban tener la autonomía para ser creativos. Su equipo de marketing obtuvo premios por idear el anuncio del "gorila de Cadbury" (disponible en YouTube).

Algunos empleados que formaban parte de Cadbury se quejan de la administración "orwelliana" de Kraft. Los gerentes de Cadbury se quejan de que Kraft "dirige la compañía con precisión militar" y de que "los directivos o las propuestas tienen que atravesar una jerarquía de niveles". Un gerente que pidió quedar en el anonimato afirmó: "La parte más emprendedora de las actividades quedó anulada, porque hay demasiados estratos de información y discusión". Y, según un ex empleado, "Cadbury manejaba una comprensión vanguardista del comprador y de sus clientes al detalle. Pasamos años desarrollando esa concepción en Cadbury, y todo ello se ha perdido".

El *Financial Times* comentó: "La tensión alcanza a todos los niveles del antiguo personal de Cadbury, desde la división comercial hasta el piso de producción". Por otro lado, algunos argumentan que Cadbury reaccionó de manera infantil. *Bloomberg Businessweek* afirmó: "Para muchos británicos, quejarse es un deporte nacional".

¿Se trata de una historia de choque cultural, donde una compañía emprendedora y comprensiva fue devorada por una empresa arrogante y burocrática? O bien, ¿es un caso en el que los empleados de una compañía orgullosa y más

Cambio organizacional y manejo del estrés

18

No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio. —Charles Darwin



Fotografía: Empleados de Cadbury protestando en Westminster. Fuente: Newscom

pequeña se muestran renuentes a adaptarse a las condiciones de negocios de una nueva cultura?

La respuesta por la que se incline el lector dependerá del lado del Atlántico donde viva.

Fuentes: L. Lucas, "Cadbury People Still Chewing on Kraft Culture", *Financial Times* (15 de enero de 2011), p. 13; L. Lucas y A. Rappeport, "Mergers and Acquisitions: A Bitter Taste", *Financial Times* (23 de mayo de 2011), descargado el 19 de julio de 2011, de www.ft.com/; y M. Scott, "Why Britain Will Survive Kraft's Takeover of Cadbury", *Bloomberg Businessweek* (21 de enero de 2010), descargado el 8 de julio de 2011, de www.businessweek.com/.

Este capítulo analiza el cambio y el estrés. Se describirán las fuerzas ambientales que obligan a las compañías a cambiar; también se analizará por qué las personas y las organizaciones a menudo se resisten al cambio y cómo se puede superar tal resistencia. Se revisarán varios procesos para administrar el cambio organizacional. Después nos ocuparemos del tema del estrés, examinando sus fuentes y sus consecuencias. Por último, explicaremos lo que pueden hacer los individuos y las organizaciones para manejar mejor sus niveles de estrés.

Pero primero veamos cómo maneja el lector los cambios al responder la siguiente autoevaluación.



¿Qué tan bueno soy para responder al cambió turbulento?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.C.1 (How Well Do I Respond to Turbulent Change?) y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué puntuación obtuvo? ¿Le sorprende su puntuación?
2. ¿En qué época de su vida ha experimentado el mayor cambio? ¿Cómo lo enfrentó? ¿Actualmente enfrentaría esos cambios de la misma forma? ¿Por qué?
3. ¿Hay formas en que podría reducir su resistencia al cambio?

Fuerzas para el cambio

1 Identificar las fuerzas que actúan como estímulos para el cambio y comparar el cambio planeado con el imprevisto.

En la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces radicalmente. Aun cuando Apple ha tenido éxito con su iPad, el creciente número de competidores en el mercado de las tabletas sugiere que Apple necesitará actualizarse e innovar continuamente para mantenerse a la vanguardia del mercado.

"¡Cambiar o morir!" es la consigna que profieren los directivos en todo el mundo actualmente. En la figura 18-1 se resumen seis fuerzas específicas que estimulan el cambio.

En varias partes de este libro hemos estudiado la *naturaleza cambiante de la fuerza laboral*. Casi todas las organizaciones deben ajustarse a un ambiente multicultural, a cambios demográficos, a la inmigración y a la subcontratación. La *tecnología* impulsa cambios continuos en los puestos y las organizaciones. No es difícil imaginar que el concepto de oficina que hoy prevalece se convierta en una idea anticuada en el futuro cercano.

Los sectores de vivienda y financiero experimentaron recientemente *sacudidas económicas* extraordinarias, las cuales condujeron a la eliminación, la bancarrota o la adquisición de algunas de las compañías estadounidenses más conocidas, como

Figura 18-1 Fuerzas para el cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural
	Población envejecida
	Mayor inmigración y subcontratación
Tecnología	Computadoras y aparatos portátiles más rápidos y móviles, y a menor precio
	Surgimiento y crecimiento de sitios de redes sociales
	Desciframiento del código genético humano
Problemas económicos	Auge y caída del mercado inmobiliario internacional
	Colapso del sector financiero
	Recesión mundial
Competencia	Competidores globales
	Fusiones y consolidaciones
	Mayores regulaciones gubernamentales sobre el sector comercial
Tendencias sociales	Mayor conciencia ambiental
	Mayor aceptación hacia los empleados homosexuales y transgénero
	Mayores aplicaciones multitarea y conectividad
Política mundial	Aumento de los costos del cuidado de la salud
	Actitudes sociales negativas hacia los negocios y los ejecutivos
	Apertura de mercados en China

Bear Stearns, Merrill Lynch, Lehman Brothers, Countrywide Financial, Washington Mutual y Ameriquest. Decenas de miles de empleos se perdieron, y muchos de ellos nunca se recuperaron. Después de años de cifras bajas de empresas en bancarrota, la recesión mundial causó la quiebra de los fabricantes de automóviles General Motors y Chrysler, de los detallistas Borders y Sharper Image, y de miles de organizaciones más.

La *competencia está cambiando*. La competencia puede provenir del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad. Las organizaciones exitosas serán rápidas, capaces de desarrollar nuevos productos con celeridad y de introducirlos en el mercado en poco tiempo. En otras palabras, serán flexibles y requerirán de una fuerza laboral igualmente flexible y sensible. En Estados Unidos y Europa, cada vez es más común que los gobiernos regulen las prácticas de negocios, incluyendo el salario de los ejecutivos.

Las *tendencias sociales* no permanecen estáticas. Los consumidores que antes eran extraños entre sí, ahora concurren y comparten información sobre productos en salas de chat y en blogs. Las compañías deben ajustar sus productos y sus estrategias de marketing de manera continua para ser sensibles a las tendencias sociales en constante cambio; tal fue el caso de Liz Claiborne, al deshacerse de ciertas marcas (como Ellen Tracy), dejar de enfocarse en grandes tiendas como Macy's, modernizar sus operaciones y reducir su personal. Los consumidores, los empleados y los líderes organizacionales ahora son más sensibles al interés por el ambiente. Las prácticas "verdes" están dejando de ser opcionales, para convertirse en una costumbre.

Ni los defensores más acérrimos de la globalización se habrían imaginado la forma en que la *política mundial* cambiaría en los últimos años. Hemos visto un importante número de crisis financieras que han afectado a los mercados mundiales, un notable incremento en el poder y la influencia de China, y la drástica reorganización en los gobiernos del mundo árabe. En todo el mundo industrializado, los negocios (especialmente en los sectores bancario y financiero) se someten a nuevos escrutinios.

Cambio planeado

Un grupo de empleados que trabajan en un pequeño hotel se enfrentaron al dueño: "Es muy difícil para la mayoría de nosotros mantener un horario rígido de 7 a 4", dijo su representante. "Cada uno de nosotros tiene responsabilidades familiares personales importantes. Y los horarios rígidos no son adecuados para nosotros. Vamos a empezar a buscar otro empleo, si no establece horarios de trabajo flexibles". El dueño escuchó atentamente la petición terminante del grupo y estuvo de acuerdo con su solicitud. Al día siguiente, el dueño introdujo un plan de horario flexible para los empleados.

Un fabricante importante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots modernos. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad, un sector donde avanzadas computadoras mejorarían de manera significativa la capacidad de la compañía para encontrar y corregir defectos. Puesto que el equipo nuevo cambiaría drásticamente los puestos del área de control de calidad, la administración previó una gran resistencia por parte de la fuerza laboral. Así que los ejecutivos desarrollaron un programa que ayudaría al personal a familiarizarse con las máquinas y a manejar su ansiedad.

Los dos escenarios descritos son ejemplos de **cambio**, lo que implica realizar las actividades de manera diferente. Sin embargo, solo el segundo escenario ejemplifica un **cambio planeado**. Muchos cambios en las organizaciones se parecen al que ocurrió en el hotel: tan solo suceden. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo incidental. En este capítulo se analiza el cambio como una actividad intencional, orientada al logro de metas.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. En segundo lugar, trata de modificar el comportamiento de los trabajadores.



Fuente: Newscom

Jeff Bezos es el agente de cambio de Amazon.com. Fundó la compañía en 1994 como una librería en línea, y luego la convirtió en la empresa detallista más grande de Internet, que vende todo tipo de productos, desde comestibles hasta artículos electrónicos. Luego, Amazon dejó de ser un vendedor de aparatos electrónicos, para convertirse en desarrollador de artículos cuando creó el dispositivo de lectura Kindle y el servicio Kindle para descargar libros en menos de 60 segundos. En su impulso por el cambio en Amazon, Bezos combina una orientación de largo plazo con la identificación de las necesidades de un cliente. En la fotografía aparece durante la presentación del Kindle DX, una versión del dispositivo original con pantalla grande, que permite leer periódicos, revistas y libros de texto.

¿Quiénes son los responsables en las empresas de dirigir las actividades para el cambio? Son los **agentes del cambio**,[1] quienes ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión. Los agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados antiguos o nuevos, o incluso consultores externos.

DuPont cuenta con dos agentes principales del cambio: la directora general, Ellen Kullman, y el director de innovación, Thomas Connelly.[2] Al tomar las riendas de la compañía en 2010, Kullman llevó a la empresa a un nivel más alto de logros al enfocarse en un principio que Connelly denomina "lanzar productos y acelerar". Esto significa que la organización buscará obtener el mayor monto posible de sus ingresos a partir de los nuevos productos. La meta consiste en transformar a DuPont, dejando atrás una cultura relativamente plácida, para adoptar una que se enfoque en la ciencia impulsada por el mercado y que entregue productos que los clientes necesitan. El proceso no siempre ha sido sencillo, pero es necesario lograr que DuPont se mantenga a la vanguardia del mercado competitivo.

Muchos agentes del cambio fracasan porque los miembros de la organización se resisten a modificar la situación actual. En la siguiente sección se analiza la resistencia al cambio y lo que los gerentes pueden hacer al respecto.

Resistencia al cambio

2 Describir las fuerzas de resistencia al cambio.

Nuestro ego es frágil, y a menudo consideramos el cambio como algo amenazante. Un estudio reciente demostró que, incluso cuando los individuos se enfrentan a datos que sugieren que necesitan un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera sugerir que todo está bien y que el cambio no es necesario.[3] Los empleados que tienen sentimientos negativos con respecto a un cambio, tratan de no pensar

MyManagementLab
Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo en **www.mymanagementlab.com.**

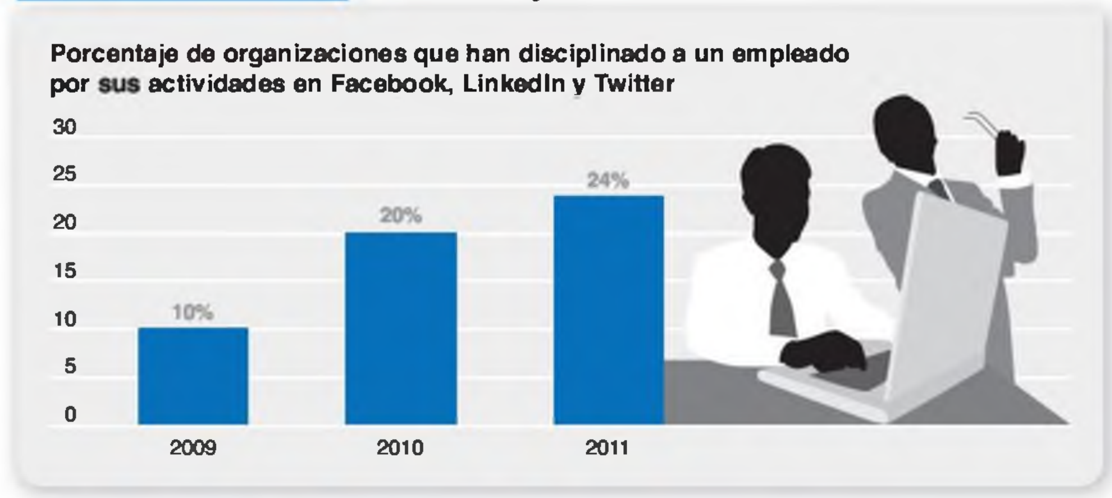
en él, solicitan más permisos aduciendo enfermedad y terminan por renunciar. Todas estas acciones minan la energía vital de la organización en el momento en que más se necesita.[4]

La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abiertos.[5] Por lo general, estas respuestas son preferibles a la apatía o al silencio, y son signo de que los miembros de la organización están comprometidos en el proceso, lo que da a los agentes del cambio una oportunidad para explicar cómo se llevará a cabo. Los agentes del cambio también pueden utilizar la resistencia para modificar los planes y ajustarlos a las preferencias de otros miembros de la compañía. Cuando tratan a la resistencia únicamente como amenaza, y no como un punto de vista susceptible de someterse a discusión, podrían fomentar un conflicto disfuncional.

La resistencia al cambio no necesariamente se expresa de la misma forma; puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es explícita e inmediata, como ocurre cuando hay quejas, disminución del ritmo de trabajo o una amenaza de huelga. El mayor desafío consiste en manejar la resistencia que es implícita o diferida. Estas respuestas —como la pérdida de la lealtad o de la motivación, el incremento de los errores o el ausentismo— son más sutiles y más difíciles de reconocer por lo que son. Las acciones diferidas también ocultan la relación entre el cambio y la reacción ante el mismo, y tal vez se presenten semanas, meses o incluso años después. En ocasiones, un solo cambio de bajo impacto podría ser la gota que derrame el vaso, debido a que la resistencia a los cambios anteriores fue diferida y se acumuló.

En la figura 18-2 se resumen las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas según sus fuentes. Las fuentes individuales residen en características humanas tales como la percepción, la personalidad y las necesidades. Las fuentes organizacionales residen en la conformación estructural de las propias compañías.

Es importante señalar que no todos los cambios son positivos. La rapidez puede conducir a malas decisiones, y en ocasiones los individuos que inician el cambio no logran captar la magnitud completa de sus efectos o sus costos verdaderos. Un cambio radical y rápido es riesgoso, y algunas organizaciones han



Fuente: Basado en J. Yang y P. Trap, "Society for Human Resource Management Survey", *USA Today* (2 de junio de 2011), p. 1B.

cambio *Toda acción que implica realizar las actividades de manera diferente.*

cambio planeado *Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta.*

agente del cambio *Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.*

Figura 18-2 Fuentes de la resistencia al cambio

Fuentes individuales

Hábito Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

Seguridad Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, porque este amenaza su sensación de seguridad.

Factores económicos Los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre.

Procesamiento selectivo de información Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

Fuentes organizacionales

Inercia estructural Las organizaciones cuentan con mecanismos creados —como sus procesos de selección y regulaciones formales— para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para restablecer la estabilidad.

Enfoque del cambio limitado Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.

Amenaza a la pericia Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

colapsado por esta razón.[6] Los agentes del cambio deben pensar de forma cuidadosa todas las implicaciones.

Superar la resistencia al cambio

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio.[7] Las revisaremos de forma breve.

Educación y comunicación Comunicar la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles. En primer lugar, combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. En segundo lugar, la comunicación ayuda a "vender" la necesidad de un cambio al presentarla de forma adecuada.[8] Un estudio efectuado con compañías alemanas reveló que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica fundamentos que equilibran los intereses de diversos participantes (accionistas, empleados, comunidad, clientes), y no solo defiende los intereses de los accionistas.[9] Otro estudio de una organización que realizó cambios en Filipinas encontró que el uso de sesiones formales para informar sobre el cambio redujo la ansiedad del personal, mientras que el hecho de dar información de alta calidad sobre el cambio incrementó el compromiso con el mismo.[10]

Participación Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que han participado. Al suponer que los participantes cuentan con la pericia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resis-

tencia, lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, también existen algunas desventajas, como el potencial para una solución deficiente y un gran consumo de tiempo.

Crear apoyo y compromiso Cuando los individuos experimentan altos niveles de temor y ansiedad, la orientación y la terapia psicológicas, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo podrían facilitar el ajuste. Cuando los gerentes o los empleados manifiestan un débil compromiso emocional con el cambio, tienden a favorecer el *statu quo* y a resistirse.[11] Los individuos también aceptan más los cambios cuando se sienten comprometidos con toda la organización.[12] Por tanto, entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso general con la compañía son acciones que también ayudarán a que se comprometan emocionalmente con el cambio, en lugar de aferrarse a la situación actual.

Desarrollo de relaciones positivas El personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confía en los gerentes que los llevarán a cabo.[13] Un estudio encuestó a 235 empleados de una gran corporación inmobiliaria de los Países Bajos que estaba atravesando un proceso de fusión. Aquellos que tenían una relación más positiva con sus supervisores, y que sentían que el ambiente laboral apoyaba su desarrollo, se mostraron mucho más positivos con respecto al proceso de cambio.[14] Otro conjunto de estudios encontró que los individuos más reacios al cambio mostraban una reacción más positiva si confiaban en el agente del cambio.[15] Estas investigaciones sugieren que si los gerentes son capaces de facilitar el desarrollo de relaciones positivas, tal vez podrían vencer la resistencia al cambio, incluso entre los individuos a quienes no suelen gustarles los cambios.

Implementar los cambios con justicia Una forma en que las organizaciones pueden reducir el impacto negativo del cambio consiste en asegurarse de que este se realice de forma justa. Como se estudió en el capítulo 7, la justicia procedimental es especialmente importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo, de manera que es crucial que los empleados comprendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación.[16]

Manipulación y cooptación La *manipulación* se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura donde los empleados se resisten a una reducción de la planta laboral, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está manipulando. La *cooptación*, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca "comprar" a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente poco costosas de ganar el apoyo de los adversarios, pero resultarán contraproducentes si los individuos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierta la táctica, el agente del cambio verá cómo su credibilidad se esfuma.

Seleccionar personas que aceptan el cambio Las investigaciones sugieren que la estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al *cambio* se relacionan con la personalidad; algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.[17] Esos individuos están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible. Un estudio de gerentes en Estados Unidos, Europa y Asia reveló que aquellos con un autoconcepto positivo y una elevada tolerancia al riego manejaban mejor los cambios organizacionales. Un estudio de 258 oficiales de policía encontró que quienes tenían una mayor necesidad de crecimiento, un locus de control interno y una motivación laboral interna mostraban actitudes más positivas ante los esfuerzos de cambio organizacional.[18] Los individuos que tienen mayor habilidad mental también son, en general, más capaces de aprender y de adaptarse

a los cambios en el lugar de trabajo.[19] En resumen, una enorme cantidad de evidencias indican que las organizaciones pueden facilitar el cambio al seleccionar a los individuos que están dispuestos a aceptarlo.

Además de elegir a personas que están dispuestas a aceptar los cambios, también es posible seleccionar equipos que sean más adaptables. Algunos estudios demuestran que los equipos que están muy motivados para aprender y dominar tareas se adaptan mejor a entornos cambiantes.[20] Estas investigaciones sugieren que tal vez sería necesario que no solo se considere la motivación individual, sino también la motivación del grupo cuando se trata de implementar cambios.

Coerción La última táctica de la lista es la *coerción*, es decir, la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. Si la gerencia realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura cuyos empleados no acceden al recorte de personal, entonces estaría utilizando la coerción. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

La política del cambio

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de la política del cambio. Debido a que el cambio invariablemente amenaza al *statu quo*, implica necesariamente una actividad política.

La política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio provenga de agentes externos, empleados recién llegados a la organización (quienes han invertido menos en el *statu quo*) o gerentes ligeramente alejados de la principal estructura del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera con la misma empresa y que han alcanzado un puesto elevado en la jerarquía suelen ser los principales obstáculos para el cambio, ya que se trata de una amenaza muy real para su posición y estatus. No obstante, se podría esperar que ellos implementen cambios para demostrar que no son meros cuidadores. Al actuar como agentes del cambio, pueden transmitir a los accionistas, proveedores, empleados y clientes la idea de que están resolviendo los problemas y adaptándose a un ambiente dinámico. Desde luego, como podrá adivinar el lector, cuando se les obliga a introducir cambios, estos individuos que han gozado de poder durante mucho tiempo tienden a implementar cambios graduales. Un cambio radical es demasiado amenazador. Esto explica por qué los consejos administrativos que reconocen la necesidad de un cambio rápido y radical con frecuencia buscan candidatos externos para un nuevo liderazgo.[21]

Enfoques para administrar el cambio organizacional

3 Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional.

Ahora se revisarán varios modelos para administrar el cambio: el modelo clásico de tres etapas de Lewin del proceso del cambio, el plan de ocho etapas de Kotter, la investigación de la acción, y el desarrollo organizacional.

Modelo de tres etapas de Lewin

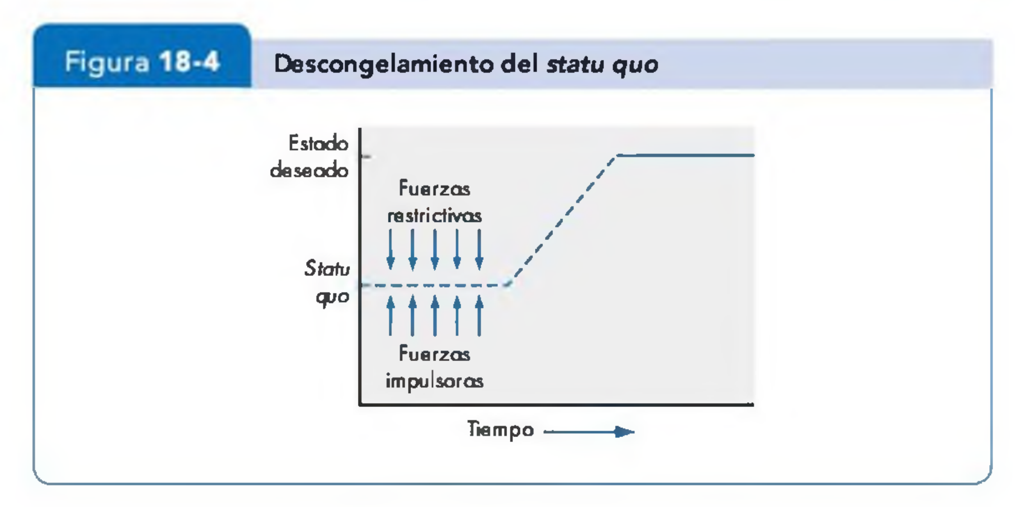
Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: **descongelar** el *statu quo*, el **movimiento** hacia el estado final deseado, y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente.[22] (Véase la figura 18-3).

El *statu quo* es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio —es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal—, es necesario que el descongelamiento ocurra en una de tres formas

Figura 18-3 Modelo del cambio de tres etapas de Lewin



Figura 18-4 Descongelamiento del *statu quo*



(véase la figura 18-4). Las **fuerzas impulsoras**, que dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo*, pueden incrementarse. Las **fuerzas restrictivas**, las cuales obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio, pueden reducirse. Una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Las compañías que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar.[23] De manera similar, las investigaciones demuestran que las compañías con culturas fuertes sobresalen en el cambio incremental, pero son superadas por las fuerzas restrictivas contra el cambio radical.[24]

Considere a una gran compañía petrolera que decidió unificar sus tres oficinas de marketing divisional de Seattle, San Francisco y Los Ángeles en una sola oficina regional en San Francisco. La decisión fue tomada en Nueva York, y el personal afectado no tuvo voz ni voto en ella. La reorganización implicó transferir a más de 150 empleados, eliminar algunos puestos gerenciales duplicados y establecer una nueva jerarquía de mando.

La administración de la compañía petrolera podría esperar resistencia de los empleados a la consolidación. Es probable que quienes vivan en Seattle o Los Ángeles no quieran tener que mudarse a otra ciudad, cambiar a sus hijos de escuela, entablar nuevas amistades, adaptarse a nuevos compañeros de trabajo o asumir nuevas responsabilidades. Los incentivos positivos —como aumentos salariales, gastos generosos para mudanza y fondos hipotecarios de menor costo para adquirir una vivienda nueva en San Francisco— podrían animar al personal a aceptar el cambio. La administración también podría descongelar la aceptación del *statu quo* al eliminar las fuerzas restrictivas. Así, podría orientar a los empleados de forma individual, y escuchar y aclarar las preocupaciones específicas de cada uno. Si suponemos que la

descongelamiento *Cambio para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.*

movimiento *Proceso de cambio que lleva a la organización del statu quo a un estado final deseado.*

recongelamiento *Etapa que implica estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.*

fuerzas impulsoras *Fuerzas que dirigen el comportamiento para que se aleje del statu quo.*

fuerzas restrictivas *Fuerzas que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio.*

mayoría de los miedos son injustificados, el orientador podría asegurar a los empleados que no hay nada que temer y ofrecerles evidencias tangibles de que las fuerzas restrictivas no tienen justificación. Si la resistencia es sumamente elevada, tal vez la administración tenga que recurrir a la reducción de la resistencia y a incrementar el atractivo de la alternativa para que el descongelamiento tenga éxito.

Las investigaciones sobre el cambio organizacional han demostrado que para ser efectivo, el cambio tiene que ocurrir con rapidez.[25] Las organizaciones que avanzan con lentitud hacia el cambio tienen menos éxito que aquellas que atraviesan por la etapa del movimiento de forma rápida.

Una vez que se ha incrementado el cambio, para tener éxito, la nueva situación debe congelarse y mantenerse con el tiempo. Sin este último paso, es probable que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de volver al estado de equilibrio anterior. El objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿De qué manera podría la administración de la compañía petrolera consolidar el cambio? Tendrá que sustituir sistemáticamente las fuerzas temporales por otras permanentes. La administración podría imponer un ajuste permanente ascendente de los salarios. También es necesario revisar las reglas y los reglamentos formales que rigen la conducta de las personas afectadas por el cambio, para reforzar la nueva situación. Con el tiempo, desde luego, las normas propias del grupo de trabajo evolucionarán para mantener el nuevo equilibrio. Pero mientras no se alcance ese punto, la administración tendrá que basarse en mecanismos más formales.

Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio

John Kotter, de la Escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la implementación del cambio.[26] Kotter comenzó por elaborar una lista de los errores comunes que cometen los gerentes cuando tratan de iniciar un cambio. Por ejemplo, los gerentes podrían fracasar al tratar de alentar la sensación de que el cambio es urgente, al crear una coalición para administrar el proceso del cambio, al tener una visión para el cambio y comunicarla de manera eficaz, al eliminar los obstáculos que pudieran impedir el logro de esa visión, al establecer metas de corto plazo y asequibles, y al anclar los cambios en la cultura organizacional. Los gerentes también podrían declararse victoriosos demasiado pronto.

Después, Kotter estableció ocho pasos secuenciales para superar estos problemas, los cuales se describen en la figura 18-5.

Observe que los primeros cuatro pasos de Kotter, en esencia, corresponden a la etapa de "descongelamiento" del modelo de Lewin; los pasos 5, 6 y 7 representan el "movimiento"; y el paso final se basa en el "recongelamiento". Por tanto, la contri-

Figura 18-5 **Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio**

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar "triunfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Fuente: Basado en J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

bución de Kotter consiste en ofrecer a los gerentes y a los agentes del cambio una guía más detallada para implementar con éxito un cambio.

Investigación de la acción

La **investigación de la acción** es un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos, así como en la elección de un cambio que se decide a partir de los resultados del análisis de los datos.[27] Su importancia estriba en que ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco pasos (nótese que se asemejan mucho al método científico): diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

El agente del cambio, que a menudo es un consultor externo en investigación de la acción, comienza recabando información con los miembros de la organización acerca de los problemas, las preocupaciones y los cambios necesarios. Este *diagnóstico* es similar a la indagación que realiza un médico para encontrar los males específicos que aquejan a un paciente. En la investigación de la acción, el agente del cambio formula preguntas, revisa registros y entrevista a los trabajadores para escuchar sus preocupaciones.

El diagnóstico va seguido por el *análisis*. ¿Cuáles son los problemas de la gente? ¿Cuáles son las tendencias que siguen esos problemas? El agente del cambio sintetiza tal información en preocupaciones básicas, áreas problemáticas y acciones posibles.

La investigación de la acción requiere que los individuos que participarán en cualquier programa de cambio ayuden tanto a identificar el problema como a determinar la solución. Por tanto, en el tercer paso —la *retroalimentación*— se comparte con los trabajadores aquello que se descubrió en los primeros dos pasos. Los empleados, con la ayuda del agente para el cambio, desarrollan planes de acción con la finalidad de ejecutar cualquier cambio necesario.

Luego inicia la parte de la *acción*. Los trabajadores y el agente del cambio ejecutan las acciones específicas que determinaron para corregir el problema.

El paso final, que es congruente con los detalles científicos de la investigación de la acción, se conoce como *evaluación* de la eficacia del plan de acción, donde los datos recabados en un inicio se utilizan como punto de referencia.

La investigación de la acción brinda al menos dos beneficios específicos. El primero es que se enfoca en los problemas. El agente del cambio observa los problemas de manera objetiva, en tanto que el tipo de problema determina el tipo de acción para el cambio. Aunque esto parezca evidente, muchas actividades para el cambio no se manejan de esta forma, sino que se centran únicamente en la solución. El agente del cambio tiene una solución favorita —por ejemplo, establecer horarios flexibles, utilizar equipos o un programa de reingeniería de procesos— y, después, busca los problemas que se ajustan a la solución.

En segundo lugar, dado que la investigación de la acción involucra significativamente a los trabajadores en el proceso, reduce la resistencia al cambio. Una vez que estos han participado de manera activa en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar su propio impulso, gracias al mantenimiento de la presión por conseguirlo.

Desarrollo organizacional

El **desarrollo organizacional (DO)** es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.[28]

Los métodos de DO valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación.[29] El DO

investigación de la acción *Proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y en la elección posterior de un cambio, con base en los resultados del análisis de los datos.*

desarrollo organizacional (DO) *Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.*



Estos trabajadores de un centro de retiro participan en un programa de capacitación por simulación, que les ayudará a entender las habilidades reducidas de la población de mayor edad, cuyo número está aumentando en las naciones en desarrollo de todo el mundo. Mientras usan anteojos que reducen su visión, colaboran en la actividad de diseñar una ruta para conducir. El programa de capacitación, denominado Xtreme Aging, se ha vuelto parte integral de los currículos de muchas escuelas de enfermería y medicina, así como de programas corporativos, y está diseñado para lograr que los participantes entiendan mejor y se vuelvan más sensibles ante las necesidades de los clientes y otros trabajadores mayores.

Fuente: Kirk Irwin/The New York Times/Redux Pictures.

contemporáneo se basa en gran parte en la filosofía posmoderna, ya que hace mucho énfasis en las formas objetivas como los seres humanos perciben su entorno. Se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral. El agente del cambio podría dirigir el DO, sin embargo, la colaboración es un elemento muy importante. Algunos de los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos de DO son los siguientes:

1. **Respeto por las personas.** Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo.** Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo.
3. **Igualdad del poder.** Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquicos.
4. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.
5. **Participación.** Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas.

¿Cuáles son algunas de las técnicas o intervenciones del DO para efectuar un cambio? A continuación se describen seis técnicas.

Capacitación para la sensibilidad Con diversos nombres —**capacitación para la sensibilidad**, capacitación de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento)— todos se refieren a un antiguo método para cambiar el comportamiento mediante la interacción en un grupo no estructurado.[30] Los miembros se reunían en un ambiente libre y abierto donde se analizaban a sí mismos y sus procesos interactivos, dirigidos de manera indirecta por un profesional de las ciencias del comportamiento, quien creaba las oportunidades para expresar ideas, creencias y actitudes sin adoptar un rol de liderazgo. El grupo estaba orientado hacia el proceso, lo cual significa que los individuos aprendían al observar y participar, y no al recibir instrucciones.

Muchos participantes consideraban que esos grupos sin estructura eran intimidantes, caóticos y que dañaban las relaciones laborales. Aunque fueron muy populares en la década de 1960, su uso disminuyó durante la siguiente década y casi desaparecieron. No obstante, intervenciones organizacionales como la capacitación para la diversidad, el entrenamiento de ejecutivos y los ejercicios para formar equipos se derivan de esta antigua técnica de intervención de DO.

Retroalimentación por encuesta Una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, así como para identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver tales diferencias es la técnica de la **retroalimentación por encuesta**.[31]

Cualquier integrante de una empresa puede participar en una retroalimentación por encuesta, pero es muy importante la participación de la "familia" organizacional: el gerente de una unidad y los subalternos que se reportan directamente con él. Por lo general, todos responden un cuestionario acerca de sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, incluyendo prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan con respecto a los individuos pertenecientes a una "familia" específica, así como para toda la organización y, luego, se distribuyen a los trabajadores. Los datos se convierten así en la base para identificar problemas y aclarar cuestiones que podrían estar generando dificultades a la fuerza laboral. Se pone especial atención en fomentar la discusión, y en asegurarse de que se enfoque en problemas e ideas, y no en ataques personales. Por ejemplo, ¿los trabajadores están escuchando? ¿Se están generando nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Las respuestas deberían conducir al grupo a comprometerse con diversas soluciones para los problemas identificados.

Consultoría del proceso Con frecuencia los directivos consideran que es posible mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar qué es lo que podría mejorar y cómo hacerlo. El propósito de la **consultoría del proceso (CP)** es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un gerente, "a percibir, entender y actuar en relación con los eventos de un proceso", con los cuales un gerente debería lidiar.[32] Estos eventos incluirían el flujo del trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La CP es similar a la capacitación para la sensibilidad en cuanto a que supone que la eficacia organizacional se mejoraría al resolver los problemas interpersonales y al hacer hincapié en el involucramiento. Pero la CP está más dirigida a la tarea, y los consultores en CP están ahí para "dar al cliente 'información' sobre aquello que está ocurriendo a su alrededor, en su interior, y entre él y las demás personas".[33] Ellos no resuelven los problemas de la organización; más bien guían o entrenan al cliente para que resuelva sus propios problemas después de diagnosticar, de forma *conjunta*, los procesos que necesitan mejorarse. El cliente desarrolla la habilidad de analizar los procesos dentro de su unidad y puede seguir llamando al consultor una vez que este se haya marchado. Dado que el cliente interviene de manera activa tanto en el diagnóstico como en la creación de las alternativas, logra una mayor comprensión tanto del proceso como de la solución, y muestra menos resistencia al plan de acción que se elija.

Formación de equipos A lo largo del libro se ha señalado que las organizaciones recurren cada vez con mayor frecuencia a los equipos para realizar las tareas laborales. La **formación de equipos** usa actividades grupales con altos niveles de interacción, con el propósito de incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo.[34] Aquí se enfatiza el nivel endogrupal, es decir, las familias organizacionales (grupos de mando), así como los comités, los equipos de proyectos, los equipos autodirigidos y los grupos de tareas.

capacitación para la sensibilidad *Grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.*

retroalimentación por encuesta *Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros; se realiza un análisis y se sugieren soluciones.*

consultoría del proceso (CP) *Reunión donde un consultor ayuda a su cliente a entender los eventos de procesos que debe enfrentar, así como a identificar cuáles de los procesos necesitan mejorar.*

formación de equipos *Interacción amplia entre los integrantes del equipo para mejorar la confianza y la apertura.*



Fuente: c51/ZUMA Press/Newscom.

ServiceMaster, proveedor de servicios para el cuidado del césped, limpieza, restauración en caso de desastres y otros servicios, es una compañía que patrocina Habitat for Humanity. Como patrocinador, ServiceMaster proporciona trabajadores voluntarios y los fondos para adquirir materiales de construcción con la finalidad de crear viviendas para familias necesitadas. Para la compañía, el proyecto de construcción también sirve como una actividad para formar equipos, ya que los empleados pasan sus días de trabajo en el sitio de la construcción y no en sus puestos habituales. Al ser una actividad grupal de gran interacción, la construcción de las viviendas de Habitat aumenta la confianza y la apertura entre los empleados, lo que se traduce en mayores comunicación y cooperación en el lugar de trabajo.

La formación de equipos suele incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar las funciones y la responsabilidad de cada miembro, y un análisis del proceso de equipo. Se pueden destacar o excluir ciertas actividades, dependiendo del propósito de las actividades y de los problemas específicos que debe enfrentar el equipo. Sin embargo, la formación de equipos utiliza básicamente un nivel amplio de interacción entre los miembros para aumentar la confianza y la apertura.

Desarrollo intergrupal Una de las áreas de mayor interés para el DO es el conflicto disfuncional entre los grupos. El **desarrollo intergrupal** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen los grupos con respecto a los demás. En este caso, las sesiones de entrenamiento son muy similares a la capacitación para la diversidad (de hecho, la capacitación para la diversidad evolucionó principalmente del desarrollo intergrupal del DO) excepto que, en lugar de enfocarse en las diferencias demográficas, se concentran en las diferencias que hay entre las ocupaciones, los departamentos o las divisiones dentro de una organización.

En una compañía, los ingenieros percibían que el departamento de contabilidad estaba compuesto de individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos contaba con un grupo de "ultra-liberales más preocupados de que algunos grupos de trabajadores protegidos pudieran sentirse heridos en sus sentimientos, que por la productividad de la compañía". Esta clase de estereotipos suele tener una influencia negativa evidente en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Entre los diversos métodos para mejorar las relaciones entre los grupos, una muy popular destaca la solución de problemas.[33] Cada grupo se reúne de forma independiente para describir la forma en que se percibe a sí mismo y a los miembros del otro grupo, y cómo cree que el otro grupo lo percibe. Ambos grupos comparten sus descripciones, analizan las semejanzas y las diferencias, y buscan las causas de la disparidad. ¿Las metas de los grupos se contraponen? ¿Están distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formulan los estereotipos? ¿Algunas diferencias han sido ocasionadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Cada grupo ha definido las palabras y los conceptos de manera diferente? Las respuestas a preguntas como esas aclaran la naturaleza exacta del conflicto.

Una vez que hayan identificado la causa del conflicto, los grupos avanzan a la fase de integración, donde diseñan soluciones para mejorar las relaciones entre

ellos. Se pueden formar subgrupos con miembros de cada uno de los grupos para realizar más diagnósticos y formular soluciones alternativas.

Indagación apreciativa La mayoría de los métodos del DO se enfocan en los problemas. Identifican un problema o un conjunto de ellos y, luego, buscan la solución. Sin embargo, la **indagación apreciativa (IA)** hace hincapié en los aspectos positivos.[36] En vez de buscar problemas qué resolver, trata de identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, a las que se puede recurrir para mejorar el desempeño. Es decir, la IA se concentra en los éxitos de una organización y no en sus problemas.

El proceso de la AI consiste en cuatro etapas: descubrimiento, imaginación, diseño y destino —que a menudo se llevan a cabo en una reunión con un grupo grande durante un periodo de dos o tres días, y con la supervisión de un agente del cambio capacitado. En el *descubrimiento* se trata de identificar aquello que el personal cree que son las fortalezas de la organización. Los empleados recuerdan momentos en que consideraban que la organización funcionaba mejor o cuando específicamente se sintieron más satisfechos con su puesto de trabajo. En la etapa de *imaginación*, los empleados utilizan la información de la fase de descubrimiento para especular acerca de los futuros posibles de la organización, por ejemplo, cómo sería dentro de cinco años. En la etapa de *diseño*, los participantes encuentran una idea común sobre cómo será la organización en el futuro y se ponen de acuerdo con respecto a sus cualidades únicas. En la cuarta etapa los participantes buscan definir el *destino* de la organización o la forma de cumplir sus sueños, y con frecuencia redactan planes de acción y desarrollan estrategias para aplicarlos.

La IA ha demostrado ser una estrategia eficaz para el cambio en organizaciones como GTE, Roadway Express y la marina estadounidense. American Express utilizó la AI para revitalizar su cultura durante una economía débil. En talleres, los individuos describían el orgullo que sentían por trabajar en American Express, y se les alentó a crear una visión de cambio al describir cómo podrían mejorar en el futuro. Las actividades condujeron a mejoras muy concretas. Los altos ejecutivos utilizaron la información de los trabajadores para mejorar sus técnicas de pronósticos financieros, para mejorar sus inversiones en TI y para crear nuevas herramientas que ayuden a los gerentes a que administren el desempeño. El resultado final fue una cultura renovada, y enfocada en actitudes y conductas triunfadoras.[37]

Creación de una cultura para el cambio

4 Demostrar dos formas de crear una cultura para el cambio.

Ya se consideraron las formas en que las organizaciones se *adaptan* al cambio. Sin embargo, recientemente algunos expertos del DO se han enfocado en un método más proactivo: cómo pueden las organizaciones adoptar el cambio al transformar sus culturas. En esta sección se revisan dos de tales métodos: la estimulación de una cultura innovadora y la creación de una organización que aprende.

Estimulación de una cultura innovadora

¿Cómo se volvería más innovadora una organización? Un modelo excelente es W. L. Gore, la compañía con ingresos de $2,600 millones al año, mejor conocida como el fabricante de la tela Gore-Tex.[38] Gore ha desarrollado la reputación de ser una de las empresas más innovadoras de Estados Unidos por su desarrollo de una línea

desarrollo intergrupal *Esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen unos grupos de otros.*

indagación apreciativa (IA) *Método que busca identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.*

de diversos productos, incluyendo cuerdas de guitarra, hilo dental, dispositivos médicos y celdas de energía.

¿Cuál es el secreto del éxito de Gore? ¿Qué podrían hacer otras organizaciones para repetir este camino hacia la innovación? Aunque no existe una fórmula garantizada, hay ciertas características que surgen una y otra vez, cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Aquí se agrupan en las categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Los agentes del cambio deberían considerar la posibilidad de introducir esas características en su organización para crear un clima de innovación. Sin embargo, antes de examinar esas características, se definirá el significado de innovación.

Definición de *innovación* Dijimos que un cambio consiste en hacer las cosas en una forma diferente. La **innovación**, un tipo de cambio más especializado, es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.[39] Por tanto, todas las innovaciones implican un cambio, aunque no todos los cambios necesariamente introducen ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. Las innovaciones van desde mejoras pequeñas, como las computadoras notebook, hasta avances radicales como el automóvil eléctrico Leaf de Nissan.

Fuentes de innovación Las *variables estructurales* han sido la fuente de innovación potencial más estudiada.[40] Una revisión exhaustiva de la relación entre la estructura y la innovación condujo a las siguientes conclusiones:[41]

1. Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Puesto que las organizaciones orgánicas tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, facilitan la flexibilidad, la adaptación y el intercambio de ideas fértiles, lo cual permite la adopción de las innovaciones.
2. Una larga antigüedad en la administración se asocia con la innovación. Al parecer la antigüedad administrativa brinda legitimidad y conocimiento de cómo hacer las tareas y obtener los resultados deseados.
3. La innovación florece cuando hay un exceso de recursos, ya que estos permiten que una organización logre innovaciones, enfrente el costo de instituirlas y asimile los fracasos.



La innovación es un tipo de cambio especializado, mediante el cual se aplica una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, un proceso o un servicio. Twitter, por ejemplo, es una innovación en la distribución de información. Sus fundadores, Evan Williams (izquierda) y Biz Stone, aparecen en esta fotografía. Junto con Jack Dorsey lanzaron su nueva herramienta de comunicación para enviar mensajes de 140 caracteres o tweets desde una computadora o dispositivo móvil. Como red social, Twitter permite que los usuarios tengan conversaciones digitales en vivo. Al utilizar la aplicación de búsqueda de Twitter, los usuarios pueden observar las conversaciones de otras personas en tiempo real.

Fuente: Peter DaSilva/The New York Times/Redux.

4. La comunicación entre las unidades es extensa en las organizaciones innovadoras.[42] Estas organizaciones utilizan mucho los comités, las fuerzas de tarea, los equipos interfuncionales y otros mecanismos que facilitan la intersección entre los distintos departamentos.

Las organizaciones innovadoras tienden a tener *culturas* similares, estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos, y celebran los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a las personas por la ausencia de fallas y no por los éxitos logrados. Este tipo de culturas extinguen la toma de riesgos y la innovación. Los individuos sugieren y prueban nuevas ideas tan solo cuando sienten que ese tipo de comportamientos no implica castigos. Los gerentes en las organizaciones innovadoras reconocen que las fallas son un subproducto natural de incursionar en lo desconocido.

Dentro de la categoría de *recursos humanos*, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que se mantengan actualizados, ofrecen mucha seguridad en el trabajo con la finalidad de que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores, y alientan a los individuos para que se conviertan en líderes del cambio. Una vez que se desarrolla una idea nueva, los **defensores de las ideas** la promueven en forma activa y entusiasta, le dan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que la innovación se implemente.[43] Los defensores de las ideas comparten características de personalidad: tienen niveles muy elevados de confianza en sí mismos, perseverancia, energía y una tendencia a correr riesgos. Exhiben características que se asocian con el liderazgo transformacional inspiran y dan energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y gracias a una fuerte convicción personal en su misión. También son hábiles para conseguir el compromiso de los demás, y su trabajo les brinda una considerable discreción en la toma de decisiones. Esa autonomía los ayuda a introducir e implementar innovaciones.[44]

¿Los defensores exitosos de las ideas hacen las cosas de manera diferente en las distintas culturas? Sí.[45] Los individuos de culturas colectivistas prefieren solicitar apoyo transfuncional para sus esfuerzos de innovación; quienes pertenecen a culturas con una elevada distancia del poder prefieren que los defensores trabajen de forma estrecha con las autoridades, para que aprueben las actividades innovadoras antes de iniciar el trabajo; y cuanto mayor sea la evitación de la incertidumbre en una sociedad, los defensores deberán apegarse más a las reglas y procedimientos de la organización para así desarrollar la innovación. Estos hallazgos sugieren que los gerentes eficaces modifican sus estrategias dentro de la organización de modo que coincidan con los valores culturales. Así, por ejemplo, aunque los defensores de las ideas en Rusia podrían tener éxito al ignorar las limitaciones presupuestales y trabajar siguiendo procedimientos circunscritos, los defensores de ideas en Austria, Dinamarca, Alemania y otras culturas con altos niveles de evitación de la incertidumbre tendrán más éxito al apegarse a los presupuestos y procedimientos.

Sergio Marcchione, director de Fiat-Chrysler, ha actuado como defensor de las ideas con el único objetivo de actualizar las tuberías de los vehículos Chrysler. Para facilitar dicho cambio ha desmantelado la burocracia de manera radical, modificando el organigrama de Chrysler e introduciendo una estructura más plana dirigida por él. Como resultado, la compañía introdujo una línea de vehículos más innovadora, y ha buscado rediseñar o modificar de manera significativa 75 por ciento de su línea a partir de 2010.[46]

Creación de una organización que aprende

Otra forma en que las organizaciones administran el cambio de forma proactiva consiste en lograr que el crecimiento continuo forme parte de su cultura: al convertirse en una organización que aprende.[47]

innovación *Idea nueva que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.*

Defensores de las ideas *Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa o entusiasta, la respaldan, vencen la resistencia y se aseguran de que la idea se implemente.*

¿Qué es una organización que aprende? Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. Una **organización que aprende** es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar. "Todas las organizaciones aprenden, sean conscientes de ello o no. Se trata de un requerimiento fundamental para seguir existiendo".[48] Sin embargo, algunas organizaciones lo hacen mejor que otras.

La mayoría de las organizaciones realizan un **aprendizaje de un solo ciclo**.[49] Cuando detectan errores, su proceso de corrección se basa en rutinas previas y políticas presentes. En contraste, las organizaciones que aprenden utilizan el **aprendizaje de doble ciclo**, en el cual corrigen los errores al *modificar* los objetivos, las políticas y las rutinas estándar. El aprendizaje de doble ciclo desafía las suposiciones y normas más arraigadas, y brinda oportunidades para utilizar soluciones radicalmente distintas para los problemas y lograr mejoras dramáticas.

La figura 18-6 resume las cinco características básicas de una organización que aprende, que es aquella donde los individuos abandonan sus antiguas formas de pensar, aprenden a ser abiertos entre sí, entienden cómo funciona realmente su organización, elaboran un plan o una visión con el que todos estén de acuerdo y, después, trabajan juntos para lograr dicha visión.[50]

Los defensores de la organización que aprende la ven como una solución para tres problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones tradicionales: la fragmentación, la competencia y la reactividad.[51] En primer lugar, la *fragmentación* basada en la especialización crea "paredes" y "chimeneas", que separan las diferentes funciones en feudos independientes y con frecuencia en conflicto. En segundo lugar, el énfasis excesivo en la *competencia* con frecuencia destruye la colaboración. Los gerentes compiten entre sí para demostrar quién tiene la razón, quién sabe más, o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten entre sí cuando debieran cooperar y compartir sus conocimientos. Los líderes de los equipos compiten para demostrar quién es el mejor gerente. Y, en tercer lugar, la *reactividad*, confunde a la administración y dirige su atención a la solución de problemas y no hacia la creatividad. Quien resuelve los problemas trata de lograr que algo desaparezca, en tanto que un creador intenta formar algo nuevo. El énfasis en la reactividad elimina la innovación y la mejora continua y, en su lugar, invita a la gente a "extinguir los problemas".

Administración del aprendizaje ¿Qué pueden hacer los gerentes para convertir a sus empresas en organizaciones que aprenden? A continuación se presentan algunas sugerencias:

- **Establecer una estrategia.** La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continuos.
- **Rediseñar la estructura de la organización.** La estructura formal llega a volverse un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar los departamentos e incrementar el uso de equipos transfuncionales, se refuerza la interdependencia y disminuyen las barreras.

Figura 18-6 Características de una organización que aprende

1. Existe una visión compartida con la cual todos coinciden.
2. Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar sus tareas.
3. Los miembros piensan en todos los procesos, las actividades y las funciones organizacionales, así como en sus interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Los individuos se comunican abiertamente entre sí (a través de las fronteras verticales y horizontales) sin miedo a la crítica o a las sanciones.
5. La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios, con la finalidad de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización.

Fuente: Basado en P. M. Senge, *La quinta disciplina* (Nueva York: Doubleday, 1990).

- **Reconfigurar la cultura de la organización.** Para convertirse en una organización que aprende, los gerentes deben demostrar con sus acciones que es positivo admitir los fracasos y tomar riesgos. Eso significa premiar al personal que se arriesga y comete errores. Entonces, la gerencia necesita estimular el conflicto funcional. "La clave para desencadenar una apertura real en el trabajo", afirma un experto en organizaciones que aprenden, "es enseñar a la gente a ponerse de acuerdo. Pensamos que el consenso es muy importante. ¿A quién le importa? Usted tiene que expresar las paradojas, los conflictos y los dilemas de forma abierta, de modo que a nivel colectivo podamos ser más inteligentes que a nivel individual".[52]

El estrés laboral y cómo manejarlo

5 Definir el *estrés* e identificar sus fuentes potenciales.

Los amigos nos dicen que están estresados por mayores cargas de trabajo y jornadas más extensas debido a los recortes de personal en sus compañías. Los padres se preocupan por la falta de estabilidad laboral y recuerdan la época en que trabajar para una gran compañía implicaba seguridad para toda la vida. Leemos sobre encuestas en las que los empleados se quejan por el estrés que experimentan al tratar de equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.[53] De hecho, como se observa en la figura 18-7, para la mayoría de la gente el trabajo es la fuente de estrés más importante en su vida. ¿Cuáles son las causas y las consecuencias del estrés, y qué pueden hacer los individuos y las organizaciones para reducirlo?

¿Qué es el estrés?

El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante.[54] Esta es una definición complicada, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle.

Figura 18-7 El trabajo es la principal fuente de estrés para la mayoría de las personas

"¿Qué área de su vida le causa más estrés de manera habitual?"

Área	Principal causa del estrés
Mi trabajo	26%
Mis finanzas	20%
Mis relaciones	21%
Mis hijos	10%
La escuela	8%
El temor a un desastre o ataque	3%
Otro	8%

Fuente: Encuesta sobre el manejo del estrés, aplicada a 7,807 individuos, 2009, stress.about.com/gi/pages/poll.htm?linkback5&poll_id5221342104&poll151&poll351&submit15Submit1Vote

organización que aprende *Aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar.*

aprendizaje de un ciclo *Proceso de corrección de errores mediante el uso de rutinas anteriores y políticas actuales.*

aprendizaje de doble ciclo *Proceso de corrección de errores mediante la modificación de los objetivos, las políticas y las rutinas estándar de la organización.*

estrés *Proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales.*

Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo; también tiene un valor positivo.[55] Cuando ofrece una ganancia potencial representa una oportunidad. Considere, por ejemplo, el mejor desempeño que un atleta o un actor demuestran en una situación de "aceleramiento". Estos individuos a menudo utilizan el estrés de manera positiva para aprovechar la ocasión y desempeñarse al máximo. De manera similar, muchos profesionales consideran las presiones de las grandes cargas de trabajo y de las fechas límite como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y aumentan la satisfacción que obtienen por hacerlo.

Recientemente, los investigadores plantearon que los **factores de estrés desafiantes** —aquellos asociados con la carga de trabajo, la presión para terminar las tareas y las presiones de tiempo— operan de modo muy diferente a los **factores de estrés obstructores** —los que impiden que el individuo logre sus metas (por ejemplo, papeleo burocrático, políticas de la oficina o confusión sobre las responsabilidades en el trabajo). Aunque la investigación al respecto aún es incipiente, las primeras evidencias sugieren que los factores de estrés desafiantes producen menos tensión que los obstructores.[56]

Los investigadores han tratado de aclarar las condiciones en que se presenta cada tipo de estrés. Parece que los empleados que exhiben un mayor compromiso afectivo con su organización pueden convertir el estrés psicológico en un mayor enfoque y en mayores ventas, mientras que el desempeño de los empleados con un bajo nivel de compromiso se deteriora en situaciones de estrés.[57] Además, cuando el estrés desafiante aumenta, los individuos que reciben un gran apoyo de la organización presentan un mejor desempeño basado en el rol, lo que no ocurre con quienes reciben poco apoyo de la empresa.[58]

Por lo general, el estrés está relacionado con las **demandas** y los **recursos**. Las demandas son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son los elementos que el individuo puede controlar y que utiliza para resolver las demandas. A continuación se explica el significado de este modelo de demandas y recursos.[59]

Cuando una persona presenta un examen en la escuela o se somete a una evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido a que se enfrenta a oportunidades y presiones de desempeño. Una buena evaluación de desempeño podría determinar un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación, en cambio, podría obstaculizar la obtención de un ascenso, en tanto que una pésima evaluación podría ser causa de despido. Si el individuo tiene la posibilidad de apli-

¿Mito o ciencia?

"Los hombres experimentan más estrés laboral que las mujeres"

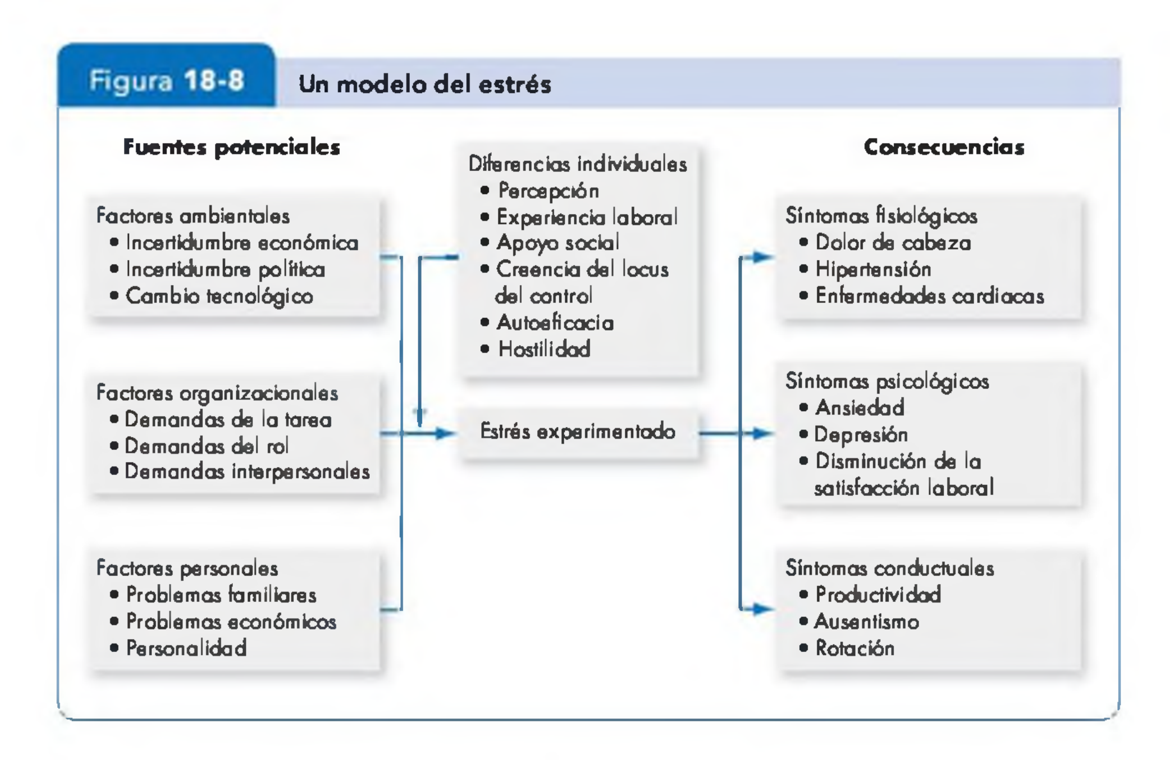
Esta aseveración es falsa. Una revisión reciente de la literatura concluyó lo siguiente: "Existen pocas diferencias, si acaso, entre la cantidad de estrés ocupacional que experimentan hombres y mujeres". Otra revisión de 183 estudios, encontró que los hombres y las mujeres diferían muy poco en sus niveles de agotamiento emocional.

Mientras que parece que no existen diferencias en el estrés laboral reportado con hombres y mujeres, la historia no termina ahí.

Las mujeres que trabajan tienden a reportar más estrés en su vida personal que los hombres. Tal vez esto se deba a que, como indican las encuestas de manera confiable, cuando ambos miembros de una pareja trabajan tiempo completo fuera del hogar, la mujer tiene una cantidad mucho mayor de responsabilidades domésticas (hacer labores de limpieza, realizar compras, administrar el dinero). Si ambos cónyuges trabajan la misma cantidad de horas, es probable que la carga total del trabajo remunerado y del trabajo familiar y doméstico de la mujer sea mayor (y, por tanto, más estresante), incluso si su estrés laboral, por sí mismo, no es mayor. Según un experto, "los principales factores de estrés de una mujer provienen de su trabajo remunerado y del trabajo doméstico". No existen diferencias de género con respecto al primero, pero las diferencias son muy evidentes con respecto al segundo.

Fuentes: Sawang, "Gender Influences on the Work-Related Stress Coping Process", *Journal of Individual Differences* 32, núm. 1 (2011), pp. 39–46; R. K. Purvanova y J. P. Muros, "Gender Differences in Burnout: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior* 77, núm. 2 (2010), pp. 168–185; y M. Casserly, "Summer Burnout: Avoiding Overload This Season", *Forbes* (26 de mayo de 2011), descargado el 20 de julio de 2011, de http://blogs.forbes.com/meghancasserly/.

Figura 18-8 Un modelo del estrés



car los recursos para las demandas —como estar preparado, analizar el examen o la evaluación en perspectiva, u obtener apoyo social—, experimentará menos estrés.

Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando estas coinciden con los recursos. Si las demandas emocionales generan tensión, es especialmente importante contar con recursos emocionales en forma de apoyos sociales. Si se trata de demandas cognoscitivas —por ejemplo, sobrecarga de información—, entonces serían más importantes los recursos laborales como equipo de cómputo o información. Así, según la perspectiva de las demandas y los recursos, el hecho de contar con los recursos para enfrentar el estrés tiene tanta capacidad para contrarrestarlo como la que tienen las demandas para incrementarlo.[60]

Fuentes potenciales de estrés

¿Qué ocasiona el estrés? Como se observa en el modelo de la figura 18-8, hay tres categorías de factores de estrés potenciales: ambientales, organizacionales y personales. Analicemos cada uno.[61]

Factores ambientales Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también redunda en los niveles de estrés entre sus empleados. De hecho, la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales.[62] Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.

Los cambios en el ciclo de los negocios generan *incertidumbre económica*. Por ejemplo, cuando la economía está en contracción, la gente siente ansiedad en relación con la seguridad en su empleo. La *incertidumbre política* no suele crear tanto estrés en-

factores de estrés desafiantes *Aquellos asociados con la carga laboral, la presión para terminar el trabajo y las presiones de tiempo.*

factores de estrés obstructores *Aquellos que impiden el logro de las metas (papeleo burocrático, políticas de oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo).*

demandas *Responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso la incertidumbre que enfrentan los individuos en su lugar de trabajo.*

recursos *Los elementos que puede controlar el individuo y que se usan para resolver las demandas.*

tre los norteamericanos como en los empleados de países como Haití o Venezuela. La razón evidente es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, donde los cambios por lo general se implementan de manera ordenada. No obstante, las amenazas y los cambios políticos, incluso en países como Estados Unidos y Canadá, generan estrés. Las amenazas del terrorismo tanto en las naciones industrializadas como en los países en desarrollo, o las dificultades que surgieron durante la integración de Alemania Oriental y Alemania Occidental, producen incertidumbre política que es motivo de estrés para los habitantes de dichas naciones.[63] Debido a que las innovaciones suelen provocar que las habilidades y la experiencia de los empleados se vuelvan obsoletas en corto tiempo, las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas similares de *cambios tecnológicos* también constituyen una amenaza para muchas personas, por lo que son fuente de estrés.

Factores organizacionales En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables. Estos factores se clasificaron como demandas de la tarea, del rol e interpersonales.[64]

Las *demandas de la tarea* se relacionan con el puesto de un individuo, e incluyen el diseño del puesto (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo. Por ejemplo, las líneas de montaje generan presión en los obreros cuando estos perciben que la velocidad del trabajo es excesiva. De manera similar, trabajar en una sala repleta de gente o en un lugar visible donde el ruido y las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés.[65] A medida que el servicio al cliente se vuelve más importante, el trabajo emocional también se convierte en una fuente de estrés.[66] Imagine ser un sobrecargo en Southwest Airlines o un cajero en Starbucks. ¿Cree que podría poner un rostro agradable cuando ha tenido un mal día?

Las *demandas del rol* se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado realice más trabajo de lo que el tiempo le permite. La ambigüedad del rol surge cuando las expectativas del puesto no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que debe hacer. Los individuos que experimentan muchas restricciones irracionales (como un horario fijo de trabajo por responsabilidades laborales muy demandantes) también son menos capaces de mantener conductas de afrontamiento proactivas que reduzcan los niveles de estrés.[67] Al enfrentar complicaciones en el trabajo, no solo



Fuente: Zack Canepari /The New York Times /Redux Pictures.

Las demandas de la tarea son factores organizacionales que pueden generar estrés. Estos empleados de un centro de atención telefónica de Encore Capital Group, ubicado en Gurgaon, India, realizan la difícil labor de cobrar las deudas de tarjetas de crédito y los pagos atrasados de los automóviles de clientes estadounidenses. La naturaleza de su trabajo genera estrés, ya que la gente con la que habla suele mostrarse agresiva, emotiva, frustrada, triste o enojada. Encore trata de reducir el estrés laboral que experimentan sus trabajadores en el centro de atención, al enseñarles a ser empáticos con los clientes morosos y la forma de manejar la agresión verbal. Los cobradores aprenden que los deudores responden bien cuando ellos son amables, respetuosos y nunca alzan la voz.

experimentan mayores niveles de presión en ese momento, sino que también serán menos capaces de tomar medidas para eliminar los factores de estrés en el futuro.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social por parte de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados que tienen una gran necesidad social. Un conjunto creciente de datos de investigaciones también demuestra que las conductas negativas de los compañeros y supervisores, incluyendo las peleas, la intimidación, la descortesía, el hostigamiento racial y el hostigamiento sexual, están muy relacionadas con el estrés laboral.[68]

Factores personales El empleado común trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y los problemas que enfrentan los individuos en las otras 120 horas pueden reflejarse en el trabajo. Por tanto, la última categoría incluye los factores de la vida personal del empleado, como los problemas familiares y económicos y las características de personalidad.

Las encuestas nacionales demuestran de manera consistente que las personas otorgan una gran importancia a las relaciones *familiares* y personales. Las dificultades conyugales, la ruptura de una relación cercana y los problemas de disciplina de los hijos provocan un estrés que difícilmente los empleados pueden hacer a un lado cuando llegan al trabajo.[69]

Algunos individuos son malos administradores del dinero o tienen deseos que superan su capacidad de pago, sin importar su nivel económico, ya que las personas que ganan $100,000 al año tienen tantos problemas para manejar sus finanzas como los que ganan $20,000. Los problemas económicos que son el resultado de un mal manejo de los recursos financieros provocan estrés y distraen la atención de la gente en el trabajo.

Estudios realizados en tres organizaciones diferentes revelaron que los individuos que reportaron síntomas de estrés antes de comenzar un nuevo empleo explicaban la mayor parte de la varianza en los síntomas de estrés reportados nueve meses después.[70] Los investigadores concluyeron que es probable que algunos individuos tengan una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, entonces un factor individual importante que influye en el estrés es la disposición básica de la persona; es decir, tal vez los síntomas del estrés expresados en el trabajo se originen en la *personalidad* del individuo.

Los factores de estrés son acumulativos Cuando se revisan los factores de estrés de manera individual, es fácil olvidar que el estrés es un fenómeno aditivo, es decir, se acumula.[71] Cada factor de estrés nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por tanto, un solo factor de estrés tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado, podría convertirse en la gota que derrame el vaso. Para determinar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, es necesario sumar los factores de estrés generados por las oportunidades, las restricciones y las demandas.

Diferencias individuales

Algunos individuos prosperan en situaciones de estrés, mientras que otros se ven abrumados por estas. ¿Qué diferencias existen entre las personas en términos de su capacidad para manejar el estrés? ¿Qué variables individuales moderan la relación entre los factores de estrés *potenciales* y el estrés *experimentado*? Se han encontrado al menos cuatro variables relevantes: la percepción, la experiencia de trabajo, el apoyo social y la personalidad.

En el capítulo 6 se demostró que los empleados reaccionan con base en su percepción de la realidad, más que en función de la realidad misma. Por consiguiente, la *percepción* moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un trabajador ante ella. Ante un recorte de personal, tal vez una persona tema perder su trabajo, mientras que otra podría considerarlo una oportunidad para obtener una atractiva indemnización para iniciar su propio negocio. Por tanto, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que de ellas hace el empleado.

La *experiencia* en el trabajo tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés laboral. ¿Por qué? Se han planteado dos explicaciones.[72] La primera es el repliegue

selectivo. Es más probable que la rotación voluntaria ocurra entre personas que experimentan más estrés. Así, quienes permanecen en la organización más tiempo son los individuos con rasgos de mayor resistencia al estrés en general, o a las características específicas del estrés en su organización. La segunda explicación es que las personas, con el tiempo, desarrollan mecanismos para manejar el estrés. Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menores niveles de estrés.

El *apoyo social* —es decir, las relaciones con los colegas o supervisores— mitiga el impacto del estrés.[73] Se trata de una de las relaciones más documentadas en la literatura sobre el estrés. El apoyo social actúa como un paliativo y mitiga los efectos negativos, incluso en puestos con mucha tensión.

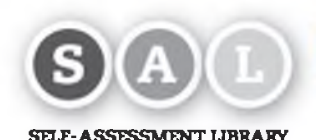
Tal vez el rasgo de *personalidad* más estudiado con respecto al estrés sea la neurosis, que se estudió en el capítulo 5. Como cabría esperarse, los individuos neuróticos son más propensos a experimentar tensiones psicológicas.[74] Las evidencias sugieren que estas personas son más proclives a creer que existen factores de estrés en su ambiente laboral, de manera que parte del problema consiste en que consideran que su entorno es más amenazante. Además, tienden a seleccionar mecanismos de afrontamiento menos adaptativos y a utilizar la evitación como una forma de manejar los problemas, en lugar de tratar de resolverlos.[75]

La adicción al trabajo es otra característica personal relacionada con los niveles del estrés. Las personas adictas al trabajo se muestran obsesivas, dedican muchas horas a la actividad laboral, piensan en el trabajo aun cuando no estén en la oficina, y crean responsabilidades laborales adicionales para satisfacer una compulsión interna por trabajar más. De cierta forma, parecerían ser los empleados ideales. Tal vez por eso, cuando se pregunta a estas personas en las entrevistas cuál es su principal debilidad, la mayoría reflexiona y dice: "Trabajo demasiado". Sin embargo, existe una diferencia entre trabajar mucho y trabajar de forma compulsiva. Los adictos al trabajo no son necesariamente más productivos que otros empleados, a pesar de sus grandes esfuerzos. La presión de mantener un esfuerzo de trabajo tan elevado, con el tiempo, empieza a desgastar al individuo, provocando mayores niveles de conflicto entre el trabajo y la vida personal, y conduce al agotamiento psicológico.[76]

Diferencias culturales

Las investigaciones sugieren que las condiciones laborales que causan estrés difieren entre las culturas. Un estudio reveló que, mientras que los empleados estadounidenses se sentían estresados por una falta de control, los empleados chinos reportaban sentir estrés por las evaluaciones laborales y la falta de capacitación. Sin embargo, no parece que existan distintos efectos de la personalidad sobre el estrés en las diferentes culturas. Un estudio de empleados de Hungría, Italia, Reino Unido, Israel y Estados Unidos encontró que los rasgos de la personalidad tipo A (véase el capítulo 5) son indicadores igualmente útiles en todos los países para predecir el estrés.[77] Un estudio de 5270 gerentes de 20 países reveló que los habitantes de naciones individualistas, como Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, experimentaban mayores niveles de estrés debido al conflicto entre el trabajo y la vida familiar, en comparación con los habitantes de países colectivistas de Asia y Latinoamérica.[78] Los autores sugieren que esto podría deberse a que, en las culturas colectivistas, trabajar horas extra se considera como un sacrificio para ayudar a la familia, mientras que en las culturas individualistas se cree que el trabajo es un medio para el logro personal, que le roba tiempo a la familia.

Las evidencias sugieren que los factores de estrés se asocian con el estrés y las tensiones percibidas por los empleados de diferentes países. En otras palabras, el estrés es igualmente nocivo para los empleados de todas las culturas.[79]



¿Qué tan estresante es mi vida?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.C.2 (How Stressful Is My life?).

6 Identificar las consecuencias del estrés.

Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras, como presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etcétera. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos En un principio, la mayor parte del interés por el estrés se concentró en los síntomas fisiológicos, ya que la mayoría de los investigadores eran especialistas en ciencias médicas y de la salud. Su trabajo llegó a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardiaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, generar dolores de cabeza e inducir ataques cardiacos.

Actualmente, las evidencias sugieren con claridad que el estrés puede tener efectos fisiológicos dañinos. Un estudio relacionó las demandas estresantes de trabajo con una mayor susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y un mal funcionamiento del sistema inmunológico, especialmente en los individuos con una baja autoeficacia.[80] Un estudio de largo plazo realizado en Reino Unido reveló que la tensión laboral estaba relacionada con mayores niveles de enfermedades coronarias.[81] Otro estudio realizado con trabajadores de servicios humanos daneses encontró una relación entre altos niveles de agotamiento psicológico en la unidad de trabajo y niveles significativamente elevados de ausencias por enfermedad.[82] Muchas otras investigaciones han reportado resultados similares al relacionar el estrés laboral con una variedad de indicadores de problemas de salud.

Síntomas psicológicos La insatisfacción laboral es "el efecto psicológico más simple y evidente" del estrés.[83] Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos como tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión. Por ejemplo, un estudio que registró las respuestas fisiológicas de los empleados durante un tiempo encontró que el estrés ocasionado por mayores cargas de trabajo estaba relacionado con presión sanguínea más elevada y menores niveles de bienestar emocional.[84]

Dilema ético

Manejo responsable del propio estrés

Aunque la mayoría de las investigaciones que se han revisado en este capítulo se refieren a la forma en que las organizaciones y los gerentes pueden reducir el estrés de los empleados, estos últimos también tienen cierto grado de responsabilidad sobre el manejo de su propio estrés. Más allá del hecho de que los altos niveles de estrés son desagradables, los individuos que los experimentan tienen dificultades para concentrarse en el trabajo, cometen más errores, se ausentan más del trabajo y utilizan más el seguro médico. Esto sugiere que el empleado podría tener mayor responsabilidad ética de garantizar que sus niveles de estrés no se eleven tanto de tal manera que interfiera con su capacidad para trabajar con eficacia para los clientes, consumidores y colegas. Algunos ejemplos de las estrategias que se pueden utilizar para reducir los niveles de estrés laboral son los siguientes:

1. **Tomar descansos.** Si se siente agotado o exhausto en el trabajo, descansar un poco de sus tareas podría reducir de manera significativa su nivel de tensión psicológica.
2. **Informar al supervisor que está estresado.** En muchos casos, los gerentes estarán dispuestos a ayudar a los subalternos que están experimentando estrés, pero si no saben que hay un problema, no pueden ofrecer su ayuda.
3. **Alejarse del trabajo durante el tiempo libre.** Procure no llevar trabajo a casa, y logre que su tiempo libre se convierta en periodos en los que realmente pueda recuperarse de las tensiones del día. Las investigaciones demuestran que quienes logran hacer a un lado el trabajo durante su tiempo libre experimentan mucho menos estrés que aquellos que no logran hacerlo.

Fuentes: Basado en M. M. Krischer, L. M. Penney y E. M. Hunter, "Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping", *Journal of Occupational Health Psychology* 15, núm. 2 (2010), pp. 154-166; V. C. Hahn, C. Binnewies, S. Sonnentag y E. J. Mojza, "Learning How to Recover from Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery Related Self-Efficacy, and Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011), pp. 202-216; y S. Sonnentag, C. Binnewies y E. J. Mojza, "Staying Well and Engaged when Demands are High: The Role of Psychological Detachment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 965-976.

Los puestos que imponen demandas múltiples y conflictivas, o que no ofrecen claridad sobre las obligaciones, la autoridad y las responsabilidades del trabajador, aumentan el estrés y la insatisfacción.[85] De manera similar, cuanto menos control tengan las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Parece que los empleos que brindan poca variedad, significancia, autonomía, retroalimentación e identidad provocan estrés y reducen la satisfacción e involucramiento en el trabajo.[86] Sin embargo, no todas las personas reaccionan de la misma forma ante la autonomía. Para las personas que tienen un locus de control externo, un mayor control del trabajo aumenta la tendencia a experimentar estrés y agotamiento.[87]

Síntomas conductuales A lo largo del tiempo, se han llevado a cabo investigaciones sobre la conducta y el estrés en varios países, y las relaciones parecen ser relativamente consistentes. Los síntomas conductuales del estrés incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño.[88]

Diversos estudios han investigado la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón más estudiado de esta relación es la U invertida que se presenta en la figura 18-9.[89] La lógica de la U invertida es que los niveles bajos a moderados de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Así, los individuos suelen realizar mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés impone demandas insoportables en un individuo, lo que redunda en un desempeño menos eficiente. A pesar de la popularidad y el atractivo del modelo de la U invertida, no ha recibido mucho apoyo empírico.[90] Por tanto, debemos tener cuidado al suponer que describe de forma precisa la relación entre el estrés y el desempeño.

Como se mencionó antes, los investigadores han empezado a establecer una diferencia entre los factores de estrés desafiantes y los obstructores, indicando que estas dos formas del estrés tienen efectos opuestos sobre la conducta laboral, especialmente sobre el desempeño. Un metanálisis de las respuestas de más de 35,000 individuos reveló que la ambigüedad del rol, el conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo, la inseguridad laboral, la incertidumbre ambiental y las restricciones situacionales se relacionan de manera negativa con el desempeño laboral.[91] También hay evidencias de que el estrés desafiante mejora el desempeño laboral en un ambiente de trabajo con apoyo, mientras que el estrés obstructor reduce dicho desempeño en todos los ambientes de trabajo.[92]

Manejo del estrés

7 Comparar los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.

Puesto que niveles de estrés de bajos a moderados pueden ser funcionales y conducir a un mejor desempeño, es posible que los gerentes no se preocupen cuando los empleados experimentan estrés. Sin embargo, es muy probable que los individuos perciban

Figura 18-9 Relación de U invertida propuesta entre el estrés y el desempeño laboral



el estrés, aun en bajos niveles, como algo indeseable. Por tanto, no sería raro que los empleados y la dirección tuvieran conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Es muy probable que lo que la administración considera un "estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina" se interprete como una "presión excesiva" por parte del empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.[93]

Métodos individuales Un trabajador puede asumir la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que han demostrado ser eficaces incluyen las técnicas de administración del tiempo, realizar más ejercicio físico, entrenamiento en relajación y ampliación de las redes de apoyo social.

Muchos individuos administran mal su tiempo. El empleado bien organizado, al igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logran lo doble que la persona mal organizada. Por tanto, la comprensión y el uso de los principios básicos de la administración del tiempo ayuda a la gente a manejar de mejor forma las tensiones creadas por las exigencias de su puesto de trabajo.[94] Algunos de los principios más conocidos de administración del tiempo son: **1.** elaborar listas diarias de las actividades por hacer, **2.** ordenar las actividades según su importancia y urgencia, **3.** programar las actividades de acuerdo con su prioridad, **4.** conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes del trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando se está más alerta y se es más productivo, y **5.** evitar distracciones electrónicas como verificaciones frecuentes del correo electrónico, que pueden limitar la atención y reducir la eficiencia.[95] Las habilidades para administrar el tiempo sirven para reducir la desidia al enfocar los esfuerzos en las metas inmediatas y al aumentar la motivación, incluso ante las tareas menos agradables.[96]

Los médicos recomiendan practicar un *ejercicio físico* no competitivo, como aeróbicos, caminar, trotar, nadar y montar bicicleta, para manejar los niveles excesivos de estrés. Estas actividades aumentan la capacidad pulmonar, reducen la frecuencia cardiaca en reposo y ofrecen una distracción mental de las presiones del trabajo, reduciendo así el estrés laboral.[97]

Los individuos pueden aprender a reducir la tensión usando *técnicas de relajación* como la meditación, la hipnosis y la respiración profunda. El objetivo consiste en alcanzar un estado de relajación física profunda, donde se enfoque toda la energía en liberar la tensión muscular.[98] Relajarse profundamente durante 15 o 20 minutos al día libera la tensión y da a las personas una notable sensación de paz. Es importante señalar que con la relajación profunda se logran cambios significativos en el ritmo



Estas mujeres chinas trabajadoras participan en una clase de yoga en Beijing, para manejar los niveles excesivos de estrés causados por largas jornadas de trabajo, y para tratar de lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En China las mujeres que trabajan experimentan altos niveles de estrés porque en esa nación se espera más que las mujeres se responsabilicen de los asuntos familiares, en comparación con otras culturas. Como método individual para manejar el estrés, el yoga es un ejercicio físico no competitivo que combina estiramiento, imaginería mental, control de la respiración, posturas físicas y meditación. El yoga reduce el estrés, la ansiedad y la tensión muscular, permite distraerse de las presiones del trabajo, y fomenta el bienestar físico al reducir la presión sanguínea y la frecuencia cardiaca.

Fuente: Glow Images

¡Globalización!

El estrés causado por el trabajo y la familia en diferentes culturas

De manera repetida, los estudios muestran que los conflictos entre la vida laboral y la vida personal, especialmente los conflictos entre el trabajo y las responsabilidades familiares, son factores de estrés importantes. Algunos ejemplos de conflictos entre el trabajo y la vida personal son las noches y los fines de semana dedicados al trabajo en vez de estar con la familia, jornadas laborales tan extensas que no permiten tomar vacaciones y obligaciones que exigen conseguir cuidados infantiles en el último minuto. Como se señaló en el capítulo 17, muchas organizaciones han experimentado con políticas como horarios flexibles y el trabajo desde el hogar, con la finalidad de reducir los conflictos entre el trabajo y la vida personal, y ayudar así a los individuos a reducir sus niveles de estrés. La pregunta es si ¿estas políticas tienen los mismos efectos en diferentes culturas, las cuales tienen distintos valores y normas con respecto a las responsabilidades familiares y de la vida?

Los revisores han criticado la literatura sobre las tensiones relacionadas con el conflicto entre el trabajo y la vida personal, por no tomar en cuenta la cultura. Y, de hecho, la gran mayoría de los estudios sobre el estrés debido a tales conflictos se han realizado en Estados Unidos. Las investigaciones que incluyen diversas naciones sugieren que las culturas colectivistas sufren menores conflictos entre el trabajo y la vida personal porque tienen mayores probabilidades de recibir ayuda de otras personas. Las diferencias en las expectativas de género en diferentes culturas también implican que las mujeres en algunos países experimentan mayor conflicto entre el trabajo y la vida personal porque tienen más responsabilidades en el área familiar; mientras que en las culturas más igualitarias, tanto hombres como mujeres experimentan este conflicto de forma muy similar.

¿Esas diferencias culturales significan que las organizaciones deberían utilizar políticas diferentes para combatir los conflictos entre el trabajo y la vida personal? Un estudio de casi 25,000 empleados de IBM en 75 países investigó la relación entre políticas como la flexibilidad con respecto a dónde y cuándo se realiza el trabajo, y los niveles de estrés de los individuos. Los resultados demostraron con claridad que ambas formas de flexibilidad (como arreglos para trabajar desde casa y horarios flexibles) estaban relacionadas con menores niveles de conflicto entre el trabajo y la vida personal tanto en países desarrollados como en desarrollo de Oriente y Occidente. En otras palabras, parece que los horarios flexibles ayudan a reducir el estrés de los trabajadores en todo el mundo. Estas son buenas noticias para las organizaciones que tratan de crear políticas y procedimientos que buscan aplicar de la misma forma con todos los empleados.

Fuentes: Basado en E. J. Hill, J. J. Erickson, E. K. Holmes y M. Ferris, "Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two", *Journal of Family Psychology* 24, núm. 3 (2010), pp. 349-358; y G. N. Powell, A. M. Francesco y Y. Ling, "Toward Culture-Sensitive Theories of the Work-Family Interface", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 5 (2009), pp. 597-616.

cardiaco, en la presión sanguínea y en otros factores fisiológicos. Un conjunto creciente de investigaciones indica que el simple hecho de tomar descansos del trabajo en intervalos rutinarios facilitaría la recuperación psicológica y reduciría el estrés de manera significativa, así como también mejoraría el desempeño laboral; además, estos efectos son aún mayores si se utilizan técnicas de relajación.[99]

Como se mencionó, los amigos, la familia o los colegas pueden servir como medio de desahogo cuando los niveles de estrés alcanzan niveles excesivos. Ampliar la *red de apoyo social* permite contar con alguien que escuche nuestros problemas y ofrezca una perspectiva sobre una situación estresante más objetiva que la propia.

Métodos organizacionales Varios factores organizacionales que causan estrés en particular las demandas de la tarea y del rol están controlados por la gerencia, por lo cual son susceptibles de modificarse o cambiarse. Algunas estrategias serían mejorar la selección de personal y la asignación de puestos, ofrecer capacitación, establecer metas realistas, rediseñar puestos de trabajo, lograr una mayor participación de los trabajadores y una mejor comunicación organizacional, así como ofrecer periodos sabáticos y programas de bienestar corporativo.

Ciertos puestos son más estresantes que otros pero, como se mencionó, los individuos responden de manera diferente ante las situaciones de estrés. Las decisiones de *selección y colocación* deberían tomar en consideración esos factores. Es evidente que la gerencia no debe restringir la contratación solo a individuos experimentados y con un locus interno, pero estos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia. Asimismo, la *capacitación* aumenta la autoeficacia de un individuo y, por tanto, disminuye la tensión laboral.

En el capítulo 7 se estudió el *establecimiento de metas*. Los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y difíciles, y cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas. Las metas reducen el estrés e incrementan la motivación.[100] Los individuos que están muy comprometidos con sus metas y tienen un propósito en su trabajo experimentan menos estrés porque son más proclives a percibir los factores estresantes más como desafíos que como obstáculos. Las metas específicas que se consideran asequibles dan claridad a las expectativas del desempeño. Además, la retroalimentación acerca de las metas reduce la incertidumbre con respecto al desempeño real en el trabajo. El resultado son menos frustración, ambigüedad del rol y estrés en los empleados.

El *rediseño del puesto de trabajo* proporciona a los individuos mayor responsabilidad, una actividad más significativa, más autonomía, y mayor retroalimentación, todo lo cual reduce el estrés, ya que esos factores dan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y reducen su dependencia hacia otras personas. Sin embargo, como se señaló en el análisis del diseño del puesto de trabajo, no todos los individuos desean tener un trabajo enriquecido. El rediseño adecuado del puesto de trabajo para los empleados con menor necesidad de crecimiento tal vez implique menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren estructura y rutina, la reducción de la variedad de habilidades también debería disminuir la incertidumbre y los niveles de estrés.

El estrés del rol es nocivo en gran parte debido a que los trabajadores sienten incertidumbre sobre las metas, las expectativas, la manera en que serán evaluados y cuestiones similares. Al permitirles participar en las decisiones que afectan directamente su desempeño laboral, la gerencia podría aumentar el control del empleado y reducir el estrés del rol. Por tanto, los directivos deben considerar *incrementar la participación del trabajador* en la toma de decisiones, ya que las evidencias muestran claramente que brindar facultades a los empleados reduce la tensión psicológica.[101]

Aumentar la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre al disminuir tanto la ambigüedad del rol como el conflicto del rol. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la gerencia también podría usar una comunicación efectiva como un medio para moldear las percepciones de los trabajadores. Recuerde que lo que los empleados consideran como demandas, amenazas u oportunidades en el trabajo es una interpretación, y que esa interpretación se ve afectada por los símbolos y las acciones comunicados por la gerencia.

Algunos empleados necesitan un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. Compañías tales como Genetech, American Express, Intel, General Mills, Microsoft, Morningsta, DreamWorks Animation y Adobe Systems han comenzado a brindar más salidas voluntarias.[102] Estos periodos *sabáticos* —cuya duración va desde unas cuantas semanas hasta varios meses— permiten que los empleados viajen, se relajen o emprendan proyectos personales que consumen un tiempo más largo que las vacaciones tradicionales. Los defensores de este enfoque afirman que los periodos sabáticos reviven y rejuvenecen a los trabajadores que podrían terminar agotados.

La última sugerencia son los **programas de bienestar** apoyados por la organización. Estos suelen organizar talleres para ayudar a las personas a dejar de fumar, a controlar el consumo de alcohol, a bajar de peso, a alimentarse mejor y a desarrollar un programa regular de ejercicio físico. Los talleres se enfocan en el estado físico y mental integral del empleado,[103] y algunos también los ayudan a mejorar su salud psicológica. Un metanálisis de 36 programas diseñados para reducir el estrés (incluyendo programas de bienestar) reveló que las intervenciones creadas para ayudar a los trabajadores a restructurar situaciones estresantes y a utilizar estrategias activas de afrontamiento redujeron de forma significativa los niveles de estrés.[104] La mayoría de los programas de bienestar suponen que los empleados necesitan asumir la responsabilidad personal por su salud física y mental, y que las organizaciones tan solo son un medio para lograr ese fin.

programas de bienestar *Programas apoyados por la organización, que se centran en la condición física y mental integral del trabajador.*

Cindy Russell posa con su equipo listo, mientras se prepara para un periodo sabático de un mes, en el cual realizará pesca en el sur del Pacífico. Russell es asistente legal en el despacho de abogados Alters, Boldt, Brown, Rash y Culmo en Miami. Como muchas organizaciones pequeñas, el despacho de abogados no cuenta con un programa formal de periodos sabáticos. Sin embargo, Russell acudió con su jefe para presentarle la idea, diciendo que había trabajado muchas horas en la preparación de los juicios, y que deseaba alejarse más tiempo del trabajo que lo que le permitían sus vacaciones. También explicó que el viaje de pesca le ayudaría a relajarse y a regresar al trabajo con nueva energía. A Russell se le otorgó el permiso, parte de él sin goce de sueldo, después de convencer a su jefe acerca de los beneficios para ella y para la empresa.



Fuente: C.W. Griffin/Miami Herald/MCT/Newscom.

La mayoría de las organizaciones que han implementado programas de bienestar han logrado beneficios importantes. Un estudio de ocho compañías canadienses reveló que, por cada dólar gastado en programas integrales de bienestar, se obtuvo una utilidad de $1.64, y en el caso de los trabajadores de alto riesgo, como los fumadores, la utilidad fue de casi $4.00.[105]

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente **www.mymanagementlab.com** para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

A lo largo del texto se ha mencionado la necesidad del cambio. "Una reflexión informal sobre el cambio indicaría que abarca casi todos los conceptos en la literatura sobre comportamiento organizacional".[106] Por ejemplo, piense en las actitudes, la motivación, los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo, las estructuras organizacionales, las prácticas de recursos humanos y las culturas organizacionales. El cambio formó parte integral en el análisis de cada uno de esos conceptos. Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y las capacidades siempre estuvieran actualizadas y no fueran susceptibles a deteriorarse, y si el mañana fuera exactamente igual al ahora, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los gerentes. No obstante, el mundo real es turbulento, y exige a las organizaciones y a sus miembros que experimenten un cambio dinámico para desempeñarse en niveles competitivos.

- Los gerentes son los agentes principales del cambio en la mayoría de las organizaciones. Con las decisiones que toman y sus comportamientos como modelos, dan forma a la cultura para el cambio en la organización.

Los gerentes responsables reducen el estrés de sus trabajadores

PUNTO

Una de las causas por las cuales la recuperación económica ha sido lenta es que las compañías se han rehusado a remplazar al personal que despidieron. Si uno es capaz de producir la misma cantidad u ofrecer el mismo servicio con menos eso es eficiencia; ¿pero acaso se trata de una administración miope? Las evidencias sugieren que los trabajadores están en su punto de quiebre y los empleadores pagaran un precio, al igual que los individuos a quienes están presionando.

Los trabajadores están realmente estresados. Menos personas hacen más actividades, y los empleados se preguntan si formarán parte del "siguiente ciclo" de despidos. En una encuesta reciente de gerentes, 81 por ciento coincidió en que la fatiga y el estrés de los trabajadores ahora causan más estragos que en el pasado.

Según una empleada de Sacramento, California: "No puedo recordar la última vez que salí a almorzar. Traigo mi almuerzo y lo como en mi escritorio". Ni siquiera se puede quejar con su esposo, ya que está en la misma situación trabaja 10 horas al día y "llega a casa tarde y exhausto".

Algunos empleadores son suficientemente sagaces para atender el problema.

Tony Schwartz, director ejecutivo de una empresa de consultoría, decidió establecer un programa al que llamó "Recupera tu almuerzo", mediante el cual alienta a sus empleados a tomar un descanso para el almuerzo, e incluso insiste en que organicen reuniones a mediodía en el sitio de redes sociales Meetup.com.

Otra compañía con una gerencia progresista es el despacho de contabilidad Ernst & Young. De los 23,000 empleados de la empresa, alrededor de 10 por ciento trabaja en arreglos flexibles, ya que pueden trabajar menos o adoptar un horario laboral más flexible durante las épocas en que no hay mucha actividad.

Estas compañías han descubierto que al tener una mayor visión y hacer énfasis en el equilibrio, los buenos empleados se vuelven más productivos a largo plazo y es más probable que se queden en la empresa. "Escuchamos a nuestros trabajadores, y ellos nos dicen de manera muy consistente que la flexibilidad es sumamente importante para ellos y para su familia", comenta James Turley, director general de Ernst & Young.

CONTRAPUNTO

No es difícil encontrar individuos que piensan que trabajan demasiado por poco dinero. Si una compañía se administrara según las quejas de los trabajadores, entonces la rueda más ruidosa siempre recibiría el aceite lubricante. Es verdad que las personas podrían trabajar menos horas y sentirse menos estresadas, pero eso comprometería la habilidad de una organización para ser competitiva, así como para recompensar a sus miembros más trabajadores y más productivos.

La mano de obra suele ser el aspecto más costoso para una empresa, lo cual significa que, para ser competitiva, necesita obtener más utilidades por cada trabajador. No se necesita ser un genio de las matemáticas para darse cuenta de que una forma de lograr eso consiste en poner atención en el denominador. Se trata del factor mágico al que llamamos "productividad", una medida fundamental con la cual es posible medir el desempeño de la organización. Las organizaciones que son productivas hoy disfrutarán de mayores ganancias el día de mañana.

Tomemos como ejemplo a Deutsche Bank. El número de empleados de la división de inversiones bancarias que atienden a los clientes en ese banco se redujo 12 por ciento, con respecto a los niveles previos a la crisis, mientras que las utilidades netas por trabajador aumentaron 20 por ciento. Parece ser una compañía bien administrada, ¿no es así? Sin embargo, es probable que los empleados de Deutsche Bank no sientan que están trabajando más, aunque sí lo están haciendo. ¿Qué pensaría de una compañía si la historia fuera la siguiente: "las utilidades netas por empleado han caído 20 por ciento, pero los individuos se sienten mucho menos estresados en su trabajo"? No vivimos en un mundo donde las compañías se dan el lujo de hacer menos con más.

Los gerentes no deberían hacer todo lo posible por evitar el estrés a sus subalternos, pero tampoco deben ignorar el agotamiento emocional. Siendo realistas, en el entorno actual de negocios con competencia global, las organizaciones que sobrevivirán son aquellas que logren hacer más con menos. Si eso significa que los empleados se sientan estresados por mayores cargas de trabajo, pues bien, eso es mejor que formarse en las filas de los desempleados, ¿no es así?

Fuentes: S. Greenhouse, "The Retention Bonus? Time", *The New York Times* (8 de enero de 2011), pp. B1, B7; M. V. Rafter, "The Yawning of a New Era", *Workforce Management* (diciembre de 2010), pp. 3-4; y M. Turner, "Deutsche Says It Does More with Less", *Financial News* (2 de junio de 2011), descargado el 19 de julio de 2011, de www.efinancialnews.com/.

- Las decisiones de los directivos relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran medida el nivel de innovación dentro de la empresa.
- Las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinarán el grado en que la organización aprende, y se adapta a factores ambientales cambiantes.
- La existencia de estrés laboral por sí mismo no necesariamente implica un bajo desempeño. Las evidencias indican que el estrés puede ser una influencia positiva o negativa sobre el desempeño de los trabajadores.
- Niveles de bajos a moderados de estrés permiten a muchas personas efectuar mejor sus labores porque aumentan la intensidad de su trabajo, su estado de alerta y su habilidad para reaccionar. Esto ocurre sobre todo cuando el estrés surge debido a desafíos en el trabajo, y no por obstáculos que impiden a los empleados hacer bien sus tareas.
- Sin embargo, altos niveles de estrés o incluso una cantidad moderada con una larga duración, con el tiempo tiene consecuencias y afecta el desempeño.

PREGUNTAS DE REPASO

1 ¿Cuáles fuerzas actúan como estímulos para el cambio, y cuál es la diferencia entre el cambio planeado y el cambio imprevisto?

2 ¿Qué fuerzas actúan como fuentes de resistencia al cambio?

3 ¿Cuáles son los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional?

4 ¿De qué manera los gerentes pueden crear una cultura para el cambio?

5 ¿Qué es el estrés y cuáles son sus posibles orígenes?

6 ¿Cuáles son las consecuencias del estrés?

7 ¿Cuáles son los métodos individuales y organizacionales para manejar el estrés?

EJERCICIO PRÁCTICO El poder y el ambiente cambiante

Objetivos

1. Describir las fuerzas para el cambio que influyen en las diferencias de poder en las relaciones organizacionales e interpersonales.
2. Entender el efecto que tienen los cambios tecnológicos, legales, políticos, económicos y sociales sobre el poder de los individuos dentro de una organización.

La situación

Su organización fabrica carritos para golf y los vende a clubes campestres, campos de golf y consumidores. Su equipo enfrenta la tarea de evaluar cómo afectarán los cambios ambientales al poder de los individuos en la organización. Lea cada una de las siguientes cinco situaciones y, luego, identifique para cada uno los cinco miembros de la empresa cuyo poder aumentaría al máximo ante la(s) condición(es) ambiental(es). [*Nota:* (m) = masculino, (f) = femenino]

Contador/CPA (m)
Experto en publicidad (m)
Químico (m)
Director financiero (f)
Programador de computadoras (f)
Capacitador corporativo (m)
Gerente general (m)
Gerente de recursos humanos (f)
Ingeniero industrial (m)
Asesor interno (m)
Gerente de marketing (f)
Gerente de operaciones (f)
Diseñador de productos (m)
Experto en relaciones públicas (m)
Analista bursátil (m)

1. Dentro de los siguientes dos a 18 meses se introducirán al sitio de trabajo nuevas tecnologías de manufactura asistidas por computadora.
2. El gobierno promulgará nuevas leyes federales con estándares de emisiones que, en esencia, harán que los carritos de golf movidos por gasolina (40 por ciento de su negocio actual) se vuelvan obsoletos.
3. Las ventas están en descenso por dos razones: *a*) la disminución del número de individuos que juegan golf, y *b*) su competidor fue más rápido para adoptar las baterías de litio, que permiten que los carritos funcionen más tiempo con una sola carga.

4. Dado el crecimiento de las canchas de golf en otros países (en especial India, China y el sureste de Asia), la compañía planea hacerse internacional en los siguientes 12 a 18 meses.
5. La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo está presionando para equilibrar la población de hombres y mujeres en los niveles superiores de la jerarquía de las organizaciones, con amenazas de hacer pública la predominancia de hombres en la alta gerencia.

El procedimiento

1. Divida la clase en equipos de tres a cuatro estudiantes cada uno.
2. Los equipos deben leer cada situación e identificar a los cinco miembros cuyo poder aumentaría al máximo de acuerdo con las condiciones del ambiente externo descrito.
3. Después, los equipos deben responder lo siguiente: Suponiendo que los cinco cambios ambientales ocurren al mismo tiempo, ¿cuáles cinco miembros de la organización ahora tendrían más poder?
4. Después de 20 a 30 minutos, elijan representantes de cada equipo para que presenten y justifiquen sus conclusiones ante toda la clase. El análisis comenzará con la *situación* 1 y continuará hasta la 5, y la de "todo al mismo tiempo".

Fuente: Adaptado de J. E. Barbuto, Jr. "Power and the Changing Environment", *Journal of Management Education*, (abril de 2000), pp. 288-296.

DILEMA ÉTICO Cambios en WPAC

WPAC, una estación de televisión con sede en Yuma, Arizona, había estado experimentando una reducción en el número de espectadores durante varios años. En 2009 la estación cambió su afiliación de CBS a NBC, lo cual explicaba parte de la reducción de su público. Sin embargo, en los meses recientes las cifras continuaron bajando. Con el tiempo, Lucien Stone, gerente de la estación, decidió que debía hacer cambios en el noticiero local.

Después de reunirse con el gerente de programación, Stone organizó una reunión con los empleados de WPAC y anunció sus intenciones de "condimentar las cosas" durante los noticieros locales de las 5 P.M. y 10 P.M. La transmisión de 30 minutos aún incluiría los segmentos tradicionales de "las mejores historias", "deportes" y "el clima". Sin embargo, los días con pocas noticias se utilizaría material más atractivo. Stone también indicó que probablemente se revisarían algunas decisiones de la programación. "Los días de la *Pequeña casa de la pradera* terminaron", aseguró.

Madison Devereaux, de 29 años, era directora de meteorología en WPAC desde 2010. Después de recibir su título de meteorología por la University of Oklahoma en 2007, se unió a WPAC y rápidamente ascendió en la jerarquía, impresionando a los televidentes y a la gerencia de la empresa gracias a sus amplios conocimientos, buena expresión y conducta profesional y sin errores.

Aunque era cristiana, Devereaux no acostumbraba "entregar biblias en el salón de noticias", como ella decía. La mayoría de los empleados ni siquiera conocían las ideas religiosas de Madison.

Devereaux se sintió preocupada por los cambios anunciados en la programación de WPAC, pero no dijo nada en ese momento. Un lunes, durante una reunión de preproducción, se enteró de que el jueves de esta semana, Sam Berkshow, reportero de la WPAC presentaría un segmento llamado "Bailando con la economía", que hablaría sobre el éxito que tenían los clubes nudistas locales, a pesar de la crisis económica.

Devereaux pensaba que no era adecuado transmitir el segmento durante el noticiero de las 5 P.M., y solicitó al productor y a Stone que reconsideraran el segmento o que, al menos, lo transmitieran en el horario de las 10 P.M. Cuando se rehusaron, preguntó si podía ausentarse el día en que se transmitiera el segmento, y Stone se rehusó nuevamente. Era la "semana de balance" (cuando se calculan los índices de audiencia), Stone quería transmitir la historia ahora, y el contrato de Devereaux no le permitía faltar durante la semana de balance.

Cuando Devereaux no se presentó a trabajar ese jueves, WPAC la despidió, argumentando que había infringido su contrato.

Por su parte, Devereaux reconoció: "No estoy enojada con la estación, pero estoy preocupada por los cambios que han ocurrido".

Preguntas

1. ¿Cree que alguna de las partes se comportó en forma poco ética en este caso?
2. Si pensara igual que Devereaux, ¿habría manejado la situación de otra forma? ¿Cómo?
3. Con base en el plan de los ocho pasos de Kotter para implementar el cambio, ¿de qué otra forma podría WPAC haber manejado su cambio planeado?

Fuentes: Basado en C. Edelhart, "Weatherman's Stand Against Story Costs Job", *Californian* (16 de mayo de 2011), descargado el 7 de julio de 2011, de www.bakersfield.com/; y K. T. Phan, "ABC Affiliate Fires Christian over Strip Club Segment", *Fox News* (10 de mayo de 2011), www.nation.foxnews.com.

CASO 1 Starbucks regresa a sus raíces

Es probable que esté tan acostumbrado a ver las cafeterías Starbucks en todas partes, que no se haya enterado de que la compañía pasó de tener solamente 11 tiendas en 1987 a 2,600 en el año 2000. Este crecimiento tan rápido se debió a la capacidad de la empresa para crear una experiencia única para los clientes que deseaban adquirir sus marcas distintivas de lattes y mokas donde sea que estuvieran. En el corazón de Starbucks también existía la cultura de tratar a cada cliente como huésped valioso que debía sentirse cómodamente relajado y captar el ambiente de la tienda. No importaba si estaba en el sitio donde se fundó la compañía en Seattle, Washington, o al otro lado de Estados Unidos en Miami, Florida, usted sabía qué esperar cuando entraba a una cafetería Starbucks.

Sin embargo, esta cultura uniforme fue puesta realmente a prueba ante su enorme expansión, y para 2006 el presidente y antiguo director general de Starbucks, Howard Schultz, sabía que algo había salido mal y señaló: "cuando visité cientos de tiendas Starbucks en ciudades de todo el mundo, el comerciante emprendedor que hay en mí notó que faltaba algo intrínseco a la marca Starbucks: el aura, el espíritu. A las tiendas les faltaba un poco de alma". El desempeño de Starbucks se había vuelto deslucido, provocando la cancelación de cientos de aperturas planeadas y el cierre de cientos de cafeterías.

De esta manera, Schultz tomó la drástica medida de retomar el puesto de director ejecutivo y realizar un esfuerzo en toda la empresa por recuperar la cultura corporativa que tenía antes de su expansión. Las 7,000 cafeterías Starbucks cerraron una tarde para capacitar a 135,000 camareros. El control de calidad era una de las misiones principales; a los camareros se les enseñó a verter cada vaso de expresso como miel de una cuchara, para conservar el sabor. Este énfasis en la calidad sobre la rapidez iba en contra de los principios de la producción masiva, pero era justo lo que la compañía necesitaba para asegurarse de recuperar su cultura. Las máquinas de expresso que oscurecían el panorama de los clientes fueron reemplazadas por máquinas de perfil más bajo, que permitían que los camareros vieran a los clientes directamente mientras preparaban las bebidas. Y se desalentó la "producción en una línea de ensamble", como preparar varias bebidas al mismo tiempo, a favor de elaborar con cierta lentitud cada bebida de cada cliente.

Schultz está convencido de que su esfuerzo por recuperar su cultura original como la cafetería del vecindario, y una cultura con el encanto del "romance del café" y que trate a cada cliente como a un viejo amigo salvaron a la empresa. En la actualidad, Starbucks gana más de $10,000 millones en utilidades anuales y atiende a más de 50 millones de clientes por semana en todo el mundo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los factores que tienen mayores probabilidades de cambiar cuando una compañía crece con gran rapidez, como le ocurrió a Starbucks? ¿De qué manera estos cambios pueden amenazar a la cultura de una organización?
2. ¿Por qué este tipo de proceso de cambio radical fue más fácil de realizar para Starbucks que para otras compañías?
3. Gran parte del regreso a la cultura original ha sido adjudicado a Howard Schultz, quien actuó como defensor de una idea. Explique en qué coinciden los esfuerzos de Schultz por cambiar la cultura de Starbucks con el análisis sobre el cambio cultural que se hizo en este capítulo.
4. La iniciativa de cambio de Schultz podría ser exitosa en otra compañía que valore la atención personalizada y un servicio al cliente de alto nivel, ¿pero qué diferencias debería tener en una empresa que hiciera hincapié en la rapidez y en un servicio eficiente?

Fuentes: Basado en H. Schultz, "How Starbucks Got Its Mojo Back", *Newsweek* (21 de marzo de 2011), www.newsweek.com; A. Ignatius, "We Had to Own the Mistakes", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2010), pp. 108-115; y R. Baker, "Starbucks Demonstrates Power of Brand", *Marketing Week* (28 de abril de 2011), www.marketingweek.co.uk.

CASO 2 El auge de los trabajos extremos

Antes de que Barbara Agoglia dejara su puesto en American Express, pasaba 13 horas al día trabajando y trasladándose. También tenía que estar disponible por teléfono celular las 24 horas de los siete días de la semana. La gota que derramó el vaso fue cuando no tuvo tiempo de esperar a su hijo en la parada del camión escolar. Carolyn Buck también tiene un trabajo extremo. Por lo general, trabaja más de 60 horas a la semana para Ernst & Young y con frecuencia tiene que viajar a India y a China.

Agoglia y Buck no están solas, pues la mayoría de los adultos estadounidenses trabajan más horas que nunca, pero destaca un grupo en particular: aquellos con trabajos extremos, es decir, quienes pasan más de la mitad de su tiempo trabajando y transportándose a su centro laboral. Según un estudio reciente, más de 1.7 millones de personas consideran sus trabajos *demasiado* extremos.

¿Cómo se puede explicar este aumento en los trabajos extremos? No está muy claro, pero las sospechas habituales de

la globalización, la tecnología y la competitividad se mencionan mucho entre las razones.

Por lo extremoso que son los trabajos de Agoglia y Buck, la situación de los otros empleados estadounidenses es sencilla. La mayoría de las encuestas indican que los trabajos extremos son peores en los países en desarrollo. Un estudio de 2006 a cargo de Harvard Business Review sobre los gerentes de 33 compañías globales reveló que, en comparación con los estadounidenses, los gerentes en los países en desarrollo tenían el doble de probabilidad de tener trabajos extremos.

Para quienes tienen trabajos extremos, la vida personal suele ocupar un lugar secundario. Cuarenta y cuatro por ciento toma menos de 10 días de vacaciones por año. Muchos individuos con trabajos extremos consideran que la sociedad está siguiendo el patrón de "el ganador toma todo", donde quienes están dispuestos a trabajar más se llevarán las recompensas intrínsecas y extrínsecas fuera de toda proporción.

¿Por qué la gente acepta trabajos extremos (o permite que aquellos que tienen se vuelvan extremos)? Un estudio de 2006 sugiere que para hombres y mujeres la principal razón para trabajar largas y estresantes horas no es el salario, sino la excitación provocada por realizar un trabajo estimulante o desafiante. Como señaló un gerente asiático, "introducir a este negocio en mercados donde nadie ha hecho antes nada parecido es demasiado emocionante e importante. Hemos construido centros de distribución que son vitales para el crecimiento de China, pues contribuyen al crecimiento general de nuestra economía".

Aunque esto suena muy bien, la situación es más complicada cuando se les pregunta a quienes tienen trabajos extremos sobre el costo que les implica. Sesenta y seis por ciento de los hombres y 77 por ciento de las mujeres indica que su trabajo interfiere con su posibilidad de tener una familia. Entre los individuos que desempeñan trabajos extremos y tienen hijos, 65 por ciento de los hombres y 33 por ciento de las mujeres afirman que les impiden mantener una relación con los hijos. Y 46 por ciento de los hombres y mujeres en empleos extremos señalan que estos les impiden tener una relación firme con su cónyuge. Casi la mitad de los miembros de cada grupo dice que esto interfiere con su vida sexual. "No puedo siquiera soñar con tener un novio", reconoce alguien que trabaja en exceso. Otra persona que labora demasiado, Chris Cicchinelli, estaba tan preocupada por no poder mantenerse en contacto con su trabajo durante su luna de miel, que adquirió un teléfono satelital, el cual no le sirvió, ya que tuvo que reducir su viaje de 10 a cinco días. "Tenía demasiada ansiedad", indicó.

El problema del trabajo excesivo se ha vuelto tan grave en Corea del Sur, que muchos empleadores están obligando a los trabajadores a tomar tiempo libre y a permanecer fuera de los sistemas de cómputo durante los periodos de vacaciones. Los gerentes se quejan de que los trabajadores coreanos sean muy poco productivos durante sus horas laborales, en parte porque están tan cansados que no logran tener un buen desempeño. Una autoridad de la sociedad coreana opina que a los individuos les preocupa que, si no trabajan largas jornadas, sus empleadores los consideren prescindibles.

Preguntas

1. ¿Piensa que alguna vez tendrá un trabajo extremo? ¿Está seguro? Explique su respuesta.
2. ¿Por qué cree que haya crecido el número de trabajos extremos?
3. ¿Cree que las organizaciones deberían estimular los trabajos extremos, combatirlos o dejarlo al criterio del empleado?
4. ¿Por qué cree que la gente acepte un trabajo extremo?

Fuentes: Basado en T. Weiss, "How Extreme Is Your Job?", *Forbes* (1 de febrero de 2007), p. 1; S. A. Hewlett y C. B. Luce, "Extreme Jobs", *Harvard Business Review* (diciembre de 2006), pp. 49-58; S. Armour, "Hi, I'm Joan, and I'm a Workaholic", *USA Today* (23 de mayo de 2007), pp. 1B, 2B; y C. Oliver, "Workaholics Forced to Take Time Off", *Financial Times* (5 de julio de 2011), www.ft.com.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, J. Birkinshaw, G. Hamel y M. J. Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review* 33, núm. 4 (2008), pp. 825-845; y J. Welch and S. Welch, "What Change Agents Are Made Of", *BusinessWeek* (20 de octubre de 2008), p. 96.
2. C. J. Loomis y D. Burke, "Can Ellen Kullman Make DuPont Great Again?", *Fortune* (3 de mayo de 2010), pp. 156-163.
3. P. G. Audia y S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 255-269.
4. M. Fugate, A. J. Kinicki y G. E. Prussia, "Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models", *Personnel Psychology* 61, núm. 1 (2008), pp. 1-36.
5. J. D. Ford, L. W. Ford y A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 362-377.
6. M. T. Hannan, L. Pólos y G. R. Carroll, "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 2003), pp. 399-432.
7. J. P. Kotter y L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1979), pp. 106-114.
8. J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill y K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal* (agosto de 2001), pp. 716-736.
9. P. C. Fiss y E. J. Zajac, "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1173-1193.
10. A. E. Rafferty y S. L. D. Restubog, "The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover

During a Merger", *Journal of Management* 36, núm. 5 (2010), pp. 1309-1338.

11. Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2002), pp. 31-69; D. M. Herold, D. B. Fedor y S. D. Caldwell, "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 942-951; y G. B. Cunningham, "The Relationships Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 1 (2006), pp. 29-45.
12. R. Peccei, A. Giangreco y A. Sebastiano, "The Role of Organizational Commitment in the Analysis of Resistance to Change: Co-predictor and Moderator Effects", *Personnel Review* 40, núm. 2 (2011), pp. 185-204.
13. J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformational Efforts Fail", *Harvard Business Review* 85 (enero de 2007), p. 96-103.
14. K. van Dam, S. Oreg y B. Schyns, "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008), pp. 313-334.
15. S. Oreg y N. Sverdlik, "Ambivalence toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the Orientation toward the Change Agent", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 337-349.
16. D. B. Fedor, S. Caldwell y D. M. Herold, "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 1-29; y R. D. Foster, "Resistance, Justice, and Commitment to Change", *Human Resource Development Quarterly* 21, núm. 1 (2010), pp. 3-39.
17. S. Oreg, "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 1 (2006), pp. 73-101.
18. S. M. Elias, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change", *Journal of Management* 35, núm. 1 (2009), pp. 37-55.
19. J. W. B. Lang y P. D. Bliese, "General Mental Ability and Two Types of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 411-428.
20. C. O. L. H. Porter, J. W. Webb y C. I Gogus, "When Goal Orientations Collide: Effects of Learning and Performance Orientation on Team Adaptability in Response to Workload Imbalance", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 935-943.
21. Véase, por ejemplo, A. Karaevli, "Performance Consequences for New CEO 'Outsiderness': Moderating Effects of Pre-and Post-Succession Contexts", *Strategic Management Journal* 28, núm. 7 (2007), pp. 681-706.
22. K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row, 1951).
23. P. G. Audia, E. A. Locke y K. G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal* (octubre de 2000), pp. 837-853; y P. G. Audia y S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, núm. 2 (2007), pp. 255-269.
24. J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2002), pp. 70-91.
25. J. Amis, T. Slack y C. R. Hinings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *Academy of Management Journal* (febrero de 2004), pp. 15-39; y E. Autio, H. J. Sapienza y J. G. Almeida, "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal* (octubre de 2000), pp. 909-924.
26. J. P. Kotter, "Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1995), pp. 59-67; y J. P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996).
27. Véase, por ejemplo, C. Eden y C. Huxham, "Action Research for the Study of Organizations", en S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (Londres: Sage, 1996); y L. S. Lüscher y M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008), pp. 221-240.
28. Para revisar una muestra de varias definiciones del CO, véase H. K. Sinangil y F. Avallone, "Organizational Development and Change", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 332-335; y R. J. Marshak y D. Grant, "Organizational Discourse and New Organization Development Practices", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008), pp. S7-S19.
29. Véase, por ejemplo R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement", *Journal of Change Management* (septiembre de 2004), pp. 193-215.
30. S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development", *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice* (diciembre de 2002), pp. 277-290.
31. J. E. Edwards y M. D. Thomas, "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations", en P. Rosenfeld, J. E. Edwards y M. D. Thomas (eds.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 3-28.
32. E. H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, 2ª ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), p. 9. Véase también E. H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).
33. Schein, *Process Consultation.*
34. W. W. G. Dyer, W. G. Dyer y J. H. Dyer, *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2007).
35. U. Wagner, L. Tropp, G. Finchilescu y C. Tredoux (Eds), *Improving Intergroup Relations* (Nueva York: Wiley-Blackwell, 2008).
36. Véase, por ejemplo, R. Fry, F. Barrett, J. Seiling y D. Whitney (eds.), *Appreciative Inquiry & Organizational Transformation: Reports from the Field* (Westport, CT: Quorum, 2002); J. K. Barge y C. Oliver, "Working with Appreciation in Managerial Practice", *Academy of Management Review* (enero de 2003), pp. 124-142; y D. van der Haar y D. M. Hosking, "Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective", *Human Relations* (agosto de 2004), pp. 1017-1036.

37. G. Giglio, S. Michalcova y C. Yates, "Instilling a Culture of Winning at American Express", *Organization Development Journal* 25, núm. 4 (2007), pp. P33-P37.
38. A. Harrington, "Who's Afraid of a New Product?", *Fortune* (10 de noviembre de 2003), pp. 189-192; C. C. Manz, F. Shipper y G. L. Stewart, "Everyone a Team Leader: Shared Influence at W. L. Gore and Associates", *Organizational Dynamics* 38, núm. 3 (2009), pp. 239-244.
39. Véase, por ejemplo, R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169-211.
40. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1991), p. 557.
41. Ibid., pp. 555-590; y G. Westerman, F. W. McFarlan y M. Iansiti, "Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle", *Organization Science* 17, núm. 2 (2006), pp. 230-238.
42. Véase P. R. Monge, M. D. Cozzens y N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science* (mayo de 1992), pp. 250-274; P. Schepers y P. T. van den Berg, "Social factors of work-environment creativity", *Journal of Business and Psychology* 21, núm. 3 (2007), pp. 407-428.
43. D. L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", *Organization Science* (mayo de 1994), pp. 148-172; y M. E. Mullins, S. W. J. Kozlowski, N. Schmitt y A. W. Howell, "The Role of the Idea Champion in Innovation: The Case of the Internet in the Mid-1990s", *Computers in Human Behavior* 24, núm. 2 (2008), pp. 451-467.
44. Howell and Higgins, "Champions of Change", J. M. Howell y C. A. Higgins "Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations", *Organizational Dynamics* 19 (1990), pp. 40-55.
45. See S. Shane, S. Venkataraman y I. MacMillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", *Journal of Management* 21, núm. 5 (1995), pp. 931-952.
46. A. Taylor, "Chrysler's Speed Merchant", *Fortune* (6 de septiembre de 2010), pp. 77-82.
47. Véase, por ejemplo, T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck y R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review* (enero de 2005), pp. 180-191.
48. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review* (otoño de 1993), p. 37.
49. C. Argyris y D. A. Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
50. B. Dumaine, "Mr. Learning Organization", *Fortune* (17 de octubre de 1994), p. 148.
51. F. Kofman y P. M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics* (otoño de 1993), pp. 5-23.
52. Dumaine, "Mr. Learning Organization", p. 154.
53. Véase, por ejemplo, S. Armour, "Rising Job Stress Could Affect Bottom Line", *USA Today* (29 de julio de 2003), p. 1B; y J. Schramm, "Work/Life on Hold", *HRMagazine* 53 (octubre de 2008), p. 120.
54. Adaptado de R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance* (abril de 1980), p. 189. Para leer una revisión actualizada de las definiciones, véase C. L. Cooper, P. J. Dewe y M. P. O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
55. Véase, por ejemplo, M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling y J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), pp. 65-74.
56. N. P. Podsakoff, J. A. LePine y M. A. LePine, "Differential Challenge-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 438-454; y J. A. LePine, M. A. LePine y C. L. Jackson, "Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2004), pp. 883-891.
57. L. W. Hunter y S. M. B. Thatcher, "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 953-968.
58. J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier y D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 254-262.
59. N. W. Van Yperen y O. Janssen, "Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2002), pp. 1161-1171; y N. W. Van Yperen y M. Hagedoorn, "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support", *Academy of Management Journal* (junio de 2003), pp. 339-348.
60. J. de Jonge y C. Dormann, "Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1359-1374.
61. Esta sección se adaptó de C. L. Cooper y R. Payne, *Stress at Work* (Londres: Wiley, 1978); S. Parasuraman y J. A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model", *Academy of Management Journal* 27, núm. 2 (junio de 1984), pp. 330-350; y P. M. Hart y C. L. Cooper, "Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Londres: Sage, 2001), pp. 93-114.
62. A. E. Rafferty y M. A. Griffin, "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective", *Journal of Applied Psychology* 71, núm. 5 (2007), pp. 1154-1162.
63. H. Garst, M. Frese y P. C. M. Molenaar, "The Temporal Factor of Change in Stressor-Strain Relationships: A Growth Curve Model on a Longitudinal Study in East Germany", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2000), pp. 417-438.
64. Véase, por ejemplo, M. L. Fox, D. J. Dwyer y D. C. Ganster, "Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting", *Academy of Management Journal* (abril de 1993), pp. 289-318.
65. T. L. Smith-Jackson y K. W. Klein, "Open-Plan Offices: Task Performance and Mental Workload", *Journal of Environmental Psychology* 29, núm. 2 (2009), pp. 279-289.

66. T. M. Glomb, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2004), pp. 700-714; y A. A. Grandey, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal* (febrero de 2003), pp. 86-96.
67. C. Fritz y S. Sonnentag, "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday", *Journal of Management* 35, núm. 1 (2009), pp. 94-111.
68. S. Lim, L. M. Cortina y V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 95-107; N. T. Buchanan y L. F. Fitzgerald, "Effects of Racial and Sexual Harassment on Work and the Psychological Well-Being of African American Women", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 2 (2008), pp. 137-151; C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60, núm. 1 (2007), pp. 127-162; y B. Moreno-Jiménez, A. Rodríguez-Muñoz, J. C. Pastor, A. I. Sanz-Vergel y E. Garrosa, "The Moderating Effects of Psychological Detachment and Thoughts of Revenge in Workplace Bullying", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009), pp. 359-364.
69. V. S. Major, K. J. Klein y M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 427-436. Véase también P. E. Spector, C. L. Cooper, S. Poelmans, T. D. Allen, M. O'Driscoll, J. I. Sanchez, *et al.*, "A Cross-National Comparative Study of Work-Family Stressors, Working Hours, and Well-Being: China and Latin America Versus the Anglo World", *Personnel Psychology* (primavera de 2004), pp. 119-142.
70. D. L. Nelson y C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1990), pp. 859-869.
71. H. Selye, *The Stress of Life*, rev. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1976); y Q. Hu, W. B. Schaufeli y T. W. Taris, "The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources", *Journal of Vocational Behavior* 79, núm. 1 (2011), pp. 181-190.
72. S. J. Motowidlo, J. S. Packard y M. R. Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 619-620; y E. R. Crawford, J. A. LePine y B. L. Rich, "LinkingJob Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic test", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 834-848.
73. Véase J. B. Halbesleben, "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1134-1145; N. Bolger y D. Amarel, "Effects of Social Support Visibility on Adjustment to Stress: Experimental Evidence", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 458-475; y C. Fernet, M. Gagné y S. Austin, "When Does Quality of Relationships with Coworkers Predict Burnout over Time? The Moderating Role of Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), pp. 1163-1180.
74. Véase, por ejemplo, C. M. Middeldorp, D. C. Cath, A. L. Beem, G. Willemsen y D. I. Boomsma, "Life Events, Anxious Depression, and Personality: A Prospective and Genetic Study", *Psychological Medicine* 38, núm. 11 (2008), pp. 1557-1565; A. A. Uliaszek, R. E. Zinbarg, S. Mineka, M. G. Craske, J. M. Sutton, J. W. Griffith, R. Rose, A. Waters y C. Hammen, "The Role of Neuroticism and Extraversion in the Stress-Anxiety and Stress-Depression Relationships", *Anxiety, Stress, and Coping* 23, núm. 4 (2010), pp. 363-381.
75. J. D. Kammeyer-Mueller, T. A. Judge y B. A. Scott, "The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 177-195.
76. R. J. Burke, A. M. Richardson y M. Mortinussen, "Workaholism Among Norwegian Managers: Work and Well-Being Outcomes", *Journal of Organizational Change Management* 7 (2004), pp. 459-470; y W. B. Schaufeli, T. W. Taris y W. van Rhenen, "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008), pp. 173-203.
77. J. Chen, C. Silverthorne y J. Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal* 27, núm. 4 (2006), pp. 242-249; y C. Liu, P. E. Spector y L. Shi, "Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study", *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2007), pp. 209-239.
78. P. E. Spector, T. D. Allen, S. A. Y. Poelmans, L. M. Lapierre, C. L. Cooper, M. O'Driscoll *et al.*, "Cross National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intention with Work-Family Conflict", *Personnel Psychology* 60, núm. 4 (2007), pp. 805-835.
79. H. M. Addae y X. Wang, "Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological-, Job-, and Organization-Related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago", *International Journal of Stress Management* (noviembre de 2006), pp. 476-493.
80. J. Schaubroeck, J. R. Jones y J. L. Xie, "Individual Differences in Utilizing Control to Cope with Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2001), pp. 265-278.
81. M. Kivimäki, J. Head, J. E. Ferrie, E. Brunner, M. G. Marmot, J. Vahtera y M. J. Shipley, "Why Is Evidence on Job Strain and Coronary Heart Disease Mixed? An Illustration of Measurement Challenges in the Whitehall II Study", *Psychosomatic Medicine* 68, núm. 3 (2006), pp. 398-401.
82. M. Borritz, K. B. Christensen, U. Bültmann, R. Rugulies, T. Lund, I Andersen, E. Villadsen, F. Didreichsen y T. S. Krisensen, "Impact on Burnout and Psychosocial Work Characteristics on Future Long-Term Sickness Absence, Prospective Results of the Danish PUMA Study Among Human Service Workers", *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52, núm. 10 (2010), pp. 964-970.
83. B. D. Steffy and J. W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk", *Academy of Management Journal* 31, núm. 3 (1988), pp. 686-698.
84. R. Illies, N. Dimotakis y I. E. DePater, "Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being", *Personnel Psychology* 63, núm. 2 (2010), pp. 407-463.
85. D. Örtqvist y J. Wincent, "Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review", *International Journal of Stress Management* 13, núm. 4 (2006), pp. 399-422.

86. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1975), pp. 159-170; J. J. Hakanen, A. B. Bakker y M. Jokisaari, "A 35-Year Follow-Up Study on Burnout Among Finnish Employees", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 3 (2011), pp. 345-360; Crawford, LePine y Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout; y G. A. Chung-Yan, "The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology* 15, núm. 3 (2010), pp. 237-251.

87. L. L. Meier, N. K. Semmer, A. Elfering y N. Jacobshagen, "The Double Meaning of Control: Three-Way Interactions Between Internal Resources, Job Control, and Stressors at Work", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 3 (2008), pp. 244-258.

88. E. M. de Croon, J. K. Sluiter, R. W. B. Blonk, J. P. J. Broersen y M. H. W. Frings-Dresen, "Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2004), pp. 442-454; R. Cropanzano, D. E. Rupp y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 160-169; y S. Diestel y K. Schmidt, "Costs of Simultaneous Coping with Emotional Dissonance and Self-Control Demands at Work: Results from Two German Samples", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 643-653.

89. Véase, por ejemplo, S. Zivnuska, C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, P. L. Perrewe y K. L. Zellars, "What Is Too Much or Too Little? The Curvilinear Effects of Job Tension on Turnover Intent, Value Attainment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology* (julio de 2002), pp. 1344-1360.

90. L. A. Muse, S. G. Harris y H. S. Field, "Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?", *Human Performance* 16, núm. 4 (2003), pp. 349-364.

91. S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried y C. Cooper, "A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects", *Personnel Psychology* 61, núm. 2 (2008), pp. 227-271.

92. J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier y D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 254-262.

93. Para el siguiente análisis influyó J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman y J. S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions", *American Psychologist* (febrero de 1990), pp. 252-261; R. Schwarzer, "Manage Stress at Work Through Preventive and Proactive Coping", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 342-355; y K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008), pp. 69-93.

94. T. H. Macan, "Time Management: Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1994), pp. 381-391; y B. J. C. Claessens, W. Van Eerde, C. G. Rutte y R. A. Roe, "Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 937-950.

95. Véase, por ejemplo, G. Lawrence-Ell, *The Invisible Clock: A Practical Revolution in Finding Time for Everyone and Everything* (Seaside Park, NJ: Kingsland Hall, 2002); y B. Tracy, *Time Power* (Nueva York: AMACOM, 2004).

96. R. W. Renn, D. G. Allen y T. M. Huning, "Empirical Examination of Individual-Level Personality-Based Theory of Self-Management Failure", *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 1 (2011), pp. 25-43; y P. Gröpel y P. Steel, "A Mega-Trial Investigation of Goal Setting, Interest Enhancement, and Energy on Procrastination", *Personality and Individual Differences* 45, núm. 5 (2008), pp. 406-411.

97. P. Salmon, "Effects of Physical Exercise on Anxiety, Depression, and Sensitivity to Stress: A Unifying Theory", *Clinical Psychology Review* 21, núm. 1 (2001), pp. 33-61.

98. K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008), pp. 69-93.

99. V. C. Hahn, C. Binnewies, S. Sonnentag y E. J. Mojza, "Learning How to Recover From Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery-Related Self-Efficacy, and Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011), pp. 202-216; y C. Binnewies, S. Sonnentag y E. J. Mojza, "Recovery During the Weekend and Fluctuations in Weekly Job Performance: A Week-Level Study Examining Intra-Individual Relationships", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 2 (2010), pp. 419-441.

100. E. R. Greenglass y L. Fiksenbaum, "Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis", *European Psychologist* 14, núm. 1 (2009), pp. 29- 39; y P. Miquelon y R. J. Vallerand, "Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: Happiness and Self-Realization as Psychological Resources under Challenge", *Motivation and Emotion* 30, núm. 4 (2006), pp. 259-272.

101. M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology* 14, núm. 2 (2009), pp. 122-136.

102. "100 Best Companies to Work For", *Fortune* (17 de agosto de 2011), http://money.cnn.com/magazines/fortune.

103. L. Blue, "Making Good Health Easy", *Time* (12 de noviembre de 2009), www.time.com ; y M. Andrews, "Americas Best Health Plans", *US News and World Report* (5 de noviembre de 2007), pp. 54-60.

104. K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008), pp. 69-93.

105. D. Brown, "Wellness Programs Bring Healthy Bottom Line", *Canadian HR Reporter* (17 de diciembre de 2001), pp. 1ff.

106. P. S. Goodman y L. B. Kurke, "Studies of Change in Organizations: A Status Report", en P. S. Goodman (ed.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), p. 1.

Apéndice La investigación en el comportamiento organizacional

Para cualquier problema complejo hay una solución sencilla, clara y equivocada.
—H. L. Mencken

Hace algunos años, un amigo mío estaba emocionado porque había leído acerca de los hallazgos de un estudio de investigación que, a final de cuentas, respondió la pregunta de lo que se necesitaba para llegar a la cima de una gran corporación. Yo dudaba de que hubiera una respuesta sencilla a tal pregunta pero, como no quería que perdiera su entusiasmo, le pedí que me dijera más acerca de aquello que había leído. La respuesta, según mi amigo, era la *participación en deportes universitarios*. Sería poco decir que yo estaba escéptico ante esa afirmación, así que le solicité que me diera más detalles.

El estudio incluía a 1,700 altos ejecutivos exitosos de las 500 corporaciones estadounidenses más grandes. Los investigadores descubrieron que la mitad de ellos había participado en deportes universitarios.[1] Mi amigo, que es hábil con la estadística, me informó que, dado que menos de 2 por ciento de los estudiantes universitarios participa en deportes intercolegiales, ¡la probabilidad de que este hallazgo se debiera al azar era de menos de 1 en 10 millones! Concluyó su análisis indicándome que, con base en dicha investigación, yo debería animar a mis alumnos de administración a ponerse en forma y a integrarse en alguno de los equipos deportivos colegiales.

Mi amigo se sintió un poco desconcertado cuando le sugerí que era probable que esas conclusiones estuvieran equivocadas. Todos los ejecutivos eran hombres que asistieron a la universidad en las décadas de 1940 y 1950. ¿Los resultados podrían aplicarse a las mujeres del siglo XXI? Los ejecutivos tampoco eran estudiantes comunes, pues la mayoría había asistido a escuelas privadas de élite como Princeton y Amherst, donde una gran parte del estudiantado participa en deportes intercolegiales. Y estos "atletas" no necesariamente jugaron fútbol o basquetbol: muchos practicaron golf, tenis, béisbol, carreras a campo traviesa, remo, rugby y deportes similares. Además, es posible que los investigadores hayan confundido el sentido de la causalidad; es decir, tal vez los individuos con la motivación y las habilidades para llegar a la cima de una gran corporación se sienten atraídos por actividades competitivas, como los deportes universitarios.

Mi amigo era culpable de utilizar de manera equivocada los datos de la investigación. Desde luego, no está solo. De manera continua, todos nos vemos bombardeados con informes de experimentos que, por ejemplo, relacionan ciertas sustancias con el cáncer en ratones, y con encuestas que revelan cambios en las actitudes hacia el sexo entre estudiantes universitarios. Muchos de esos estudios están diseñados de forma cuidadosa, y tienen la precaución de señalar las implicaciones y las limitaciones de los resultados. Sin embargo, algunas investigaciones están mal diseñadas, lo cual hace que sus conclusiones, en el mejor de los casos, resulten sospechosas y, en el peor, no tengan significado alguno.

El propósito de este apéndice no es tratar de hacer del lector un investigador, sino aumentar su conciencia como consumidor de las investigaciones sobre el comportamiento. El conocimiento de los métodos de investigación le permitirá apreciar con mayor integridad el cuidado con que se obtuvieron los datos que respaldan tanto la información como las conclusiones que se presentan en este libro. Asimismo, la comprensión de los métodos de investigación lo convertirán en un mejor evaluador de los estudios sobre el CO que encontrará en las revistas científicas y de negocios. Por consiguiente, el reconocimiento de las investigaciones conductuales es importante porque **1.** son las bases de las teorías que se incluyen en este texto, y **2.** beneficiarán al lector en el futuro, cuando lea reportes de investigaciones e intente determinar su valor.

Objetivos de la investigación

La *investigación* se relaciona con la obtención sistemática de información. Su propósito consiste en ayudarnos en la búsqueda de la verdad. Aunque nunca encontraremos la verdad absoluta —que, en nuestro caso, consistiría en saber con exactitud cómo se comportaría cualquier individuo o grupo en cualquier contexto organizacional—, la investigación continua aporta al cuerpo de conocimientos del CO al respaldar algunas teorías, contradecir otras y sugerir nuevas teorías que remplacen las que carecen de apoyo.

Terminología de la investigación

Los investigadores tienen su propio vocabulario para comunicarse entre sí y con los demás. A continuación se definen en forma breve algunos de los términos más populares que el lector podría encontrar en los estudios de las ciencias de la conducta.[2]

Variable

Una *variable* es cualquier característica general que puede medirse y que cambia de amplitud, intensidad o ambas. Algunos ejemplos de variables del CO que se encuentran en este libro son satisfacción laboral, productividad de los trabajadores, estrés laboral, capacidad, personalidad y normas grupales.

Hipótesis

Una posible explicación de la relación entre dos o más variables se denomina *hipótesis*. La afirmación de mi amigo, acerca de que la participación en los deportes universitarios conduce a un alto puesto ejecutivo en una compañía grande, es un ejemplo de hipótesis. Hasta que no sea confirmada por investigación empírica, una hipótesis continúa siendo una explicación posible.

Variable dependiente

Una *variable dependiente* es una respuesta que se ve afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es la variable que el investigador intenta explicar. Con respecto al ejemplo inicial, la variable dependiente en la hipótesis de mi amigo es el éxito de un ejecutivo. En la investigación sobre el comportamiento organizacional, las variables dependientes más populares son la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.[3]

Variable independiente

Una *variable independiente* es la presunta causa de algún cambio en la variable dependiente. En la hipótesis de mi amigo, la variable independiente era la participación en deportes universitarios. Algunas variables independientes comunes que estudian los investigadores del CO son la inteligencia, la personalidad, la satisfacción laboral, la experiencia, la motivación, los patrones de reforzamiento, el estilo de liderazgo, la asignación de recompensas, los métodos de selección y el diseño de la organización.

Quizás habrá notado que dijimos que los investigadores del CO a menudo utilizan la satisfacción laboral como variable dependiente y como variable independiente. No se trata de un error. Solo refleja el hecho de que la designación que se da a una variable depende de su ubicación en la hipótesis. En la afirmación "incrementos en la satisfacción laboral conducen a una menor rotación de personal", la satisfacción laboral es una variable independiente. Sin embargo, en la aseveración "incrementos en el salario conducen a una mayor satisfacción laboral", la satisfacción laboral es una variable dependiente.

Variable moderadora

Una *variable moderadora* reduce el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. También se puede considerar como la variable de contingencia: Si X (variable independiente), entonces ocurrirá Y (variable dependiente), pero únicamente con las condiciones Z (variable moderadora). Para traducir esto a un ejemplo de la vida real, podríamos decir que si aumentamos la cantidad de supervisión directa en el área de trabajo (X), entonces habrá un cambio en la productividad de los trabajadores (Y), pero este efecto estará moderado por la complejidad de las tareas que se realizan (Z).

Causalidad

Por definición, una hipótesis implica una relación; es decir, implica una causa y un efecto supuestos. A esa dirección de causa y efecto se le llama *causalidad*. Se supone que los cambios en la variable independiente generan los cambios en la variable dependiente. Sin embargo, en la investigación conductual, es posible hacer suposiciones incorrectas de causalidad cuando se descubre que existen relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos conductuales encontraron una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores, y concluyeron que un trabajador feliz era un trabajador productivo. Investigaciones posteriores han respaldado dicha relación, aunque no la dirección causal. Las evidencias sugieren de forma más correcta que altos niveles de productividad conducen a la satisfacción, y no a la inversa.

Coeficiente de correlación

Un asunto es saber que hay una relación entre dos o más variables, pero otro es conocer la *fortaleza* de esa relación. El término *coeficiente de correlación* sirve para indicar esa fuerza, y se expresa como un número entre −1.00 (una correlación negativa perfecta) y +1.00 (una correlación positiva perfecta).

Cuando dos variables cambian directamente entre sí, la correlación se expresa como un número positivo. Cuando varían de forma inversa —es decir, una aumenta mientras la otra disminuye—, la correlación se expresa como un número negativo. Si las dos variables cambian de forma independiente una de otra, se dice que la correlación entre ellas es cero.

Por ejemplo, un investigador podría encuestar a un grupo de individuos para determinar qué tan satisfecho está cada uno con su trabajo. Después, utilizando los reportes de ausentismo de la compañía, los investigadores podrían correlacionar las puntuaciones de satisfacción laboral con los registros individuales de ausentismo, con la finalidad de determinar si los empleados que están más satisfechos con su puesto de trabajo tienen menos ausentismo, que quienes tienen menor satisfacción laboral. Supongamos que los investigadores encontraron un coeficiente de correlación de +0.50 entre la satisfacción y la asistencia. ¿Se trata de una asociación fuerte? Por desgracia, no existe un número exacto que separe una relación fuerte de una débil. Se necesitaría aplicar una prueba estadística para determinar si se trata de una relación significativa.

Antes de continuar, es necesario aclarar algo: un coeficiente de correlación tan solo mide la fortaleza de la asociación entre dos variables. Un valor elevado *no* implica causalidad. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo se observó que el largo de la falda de las mujeres y los precios

del mercado de valores tienen una correlación muy alta, pero se debería tener cuidado en no inferir la existencia de una relación causal entre ambas variables. En este caso, la elevada correlación es más fortuita que predictiva.

Teoría

El último término que se introduce en esta sección es la teoría, la cual describe un conjunto de conceptos o hipótesis interrelacionados de manera sistemática, que buscan explicar y predecir fenómenos. En el CO, con frecuencia las teorías se conocen como *modelos*; ambos términos se utilizan como sinónimos.

En el CO hay un gran número de teorías. Por ejemplo, existen algunas que describen las motivaciones de las personas, los estilos de liderazgo más eficaces, la mejor manera de resolver los conflictos y la forma en que la gente adquiere el poder. En algunos casos, existen media docena o más teorías diferentes que intentan explicar y predecir cierto fenómeno. En tales casos, ¿una es correcta y la otra es incorrecta? ¡No! Suelen reflejar el funcionamiento de la ciencia, los investigadores prueban teorías previas, las modifican y, cuando es necesario, proponen modelos nuevos que podrían tener un mayor poder explicativo y predictivo. Las diversas teorías que tratan de explicar fenómenos comunes tan solo reafirman que el CO es una disciplina activa, en crecimiento y evolución.

Evaluación de la investigación

Como consumidor potencial de las investigaciones acerca del comportamiento, el lector debería seguir el consejo de las advertencias para el comprador: ¡tenga cuidado! Al evaluar cualquier estudio de investigación, es necesario formular tres preguntas.[4]

¿Es válida? ¿El estudio realmente mide lo que afirma medir? En años recientes las empresas han descartado varias pruebas psicológicas, ya que se ha descubierto que no son mediciones válidas sobre las capacidades que posee un candidato para realizar cierto trabajo de manera exitosa. No obstante, el tema de la validez es relevante para todos los estudios de investigación. Así, cuando el lector encuentra un estudio que relaciona a los equipos de trabajo cohesivos con una mayor productividad, querrá saber cómo se midió cada una de las variables y si realmente se midió aquello que se suponía que se debía medir.

¿Es confiable? La confiabilidad se refiere a la consistencia de las mediciones. Si midiera a diario su estatura con una regla de madera, obtendría resultados muy confiables. Por otro lado, si lo hiciera con una cinta métrica elástica probablemente habría una gran disparidad entre las mediciones de la altura en diferentes días. Desde luego, su estatura no cambiaría de un día para otro; la variabilidad se debe a la escasa confiabilidad del instrumento de medición. Así, si una compañía solicitara a un grupo de trabajadores que respondieran un cuestionario confiable sobre satisfacción laboral, y volviera a aplicarlo seis meses después, se esperaría que los resultados fueran muy similares siempre y cuando durante ese tiempo no cambiara nada que pudiera afectar de manera relevante la satisfacción de los empleados.

¿Es generalizable? ¿Los resultados de la investigación pueden generalizarse a grupos de individuos distintos de quienes participaron en el estudio original? Se debe tener cuidado, por ejemplo, de las limitaciones que tendrían las investigaciones que utilizan a estudiantes universitarios. ¿Los hallazgos de esta clase de estudios se pueden generalizar a empleados de tiempo completo en puestos de trabajo reales? De manera similar, ¿qué tan generalizables a la población laboral general son los resultados de un estudio que evalúa el estrés laboral de 10 ingenieros, en una planta de energía nuclear en el poblado de Mahone Bay, Nueva Escocia?

Diseño de la investigación

Hacer investigación es cuestión de intercambios. La obtención de información útil suele conllevar escasas posibilidades de generalización. Cuanto más busca el investigador controlar las variables confusas, menos realistas serán sus resultados. Niveles altos de precisión, generalización y control casi siempre se traducen en mayores costos. Cuando los investigadores deciden a quién estudiarán, donde harán la investigación, qué métodos utilizarán para reunir los datos y otros aspectos, deben hacer ciertas concesiones. Los buenos diseños de investigación no son perfectos, pero reflejan de forma cuidadosa las preguntas que tratan de responder. Tenga estos hechos en mente mientras se revisan las fortalezas y las debilidades de cinco diseños de investigación populares: los estudios de caso, las encuestas de campo, los experimentos de laboratorio, los experimentos de campo y las revisiones de conglomerados cuantitativos.

Estudio de caso

Usted lee la autobiografía de Soichiro Honda, donde se describe su niñez en la pobreza, y sus decisiones para abrir un pequeño taller, ensamblar motocicletas y después construir automóviles, y cómo esto dio lugar a la creación de una de las corporaciones más grandes y exitosas del mundo. O bien, se encuentra en una clase de administración y el profesor distribuye un documento de 50 páginas acerca de dos compañías: Wal-Mart y Kmart. El documento detalla las historias de ambas organizaciones, describe sus estrategias corporativas, filosofía gerencial y planes de marketing, e incluye copias de sus últimos balances generales y estados financieros. El profesor indica a los estudiantes que lean el documento, que analicen los datos y determinen por qué Wal-Mart ha sido más exitosa que Kmart en los años recientes.

La autobiografía de Soichiro Honda y los documentos sobre Wal-Mart y Kmart son estudios de caso. Al ser extraídos de la realidad, esta clase de estudios presentan un análisis profundo de algún aspecto; son descripciones exhaustivas, ricas en detalles sobre un individuo, un grupo o una organización. La principal fuente de información en los estudios de caso se obtiene a través de la observación,

en ocasiones con el apoyo de entrevistas y una revisión de registros y documentos.

Los estudios de caso tienen desventajas, ya que son susceptibles a los sesgos de percepción y a las interpretaciones subjetivas del observador. El lector de un caso está limitado a aquello que el observador escritor del caso elige incluir y excluir. Los casos también sacrifican la generalización en aras de la profundidad de la información y la riqueza de los detalles. Como siempre es peligroso generalizar a partir de la muestra de un sujeto, es difícil aceptar o rechazar una hipótesis a partir de los estudios de caso. Por otro lado, se puede ignorar el análisis profundo que con frecuencia ofrecen los casos. Son una excelente herramienta para la investigación exploratoria inicial, así como para evaluar problemas de la vida real en las organizaciones.

Encuesta de campo

Se diseñó un cuestionario extenso para evaluar el uso de las políticas sobre ética, las estructuras de ética formales, las actividades formalizadas como la capacitación para la ética y la intervención de los ejecutivos en programas de ética, entre corporaciones multimillonarias en dólares. Se contactaron las oficinas de relaciones públicas o de comunicación corporativa de las 500 empresas industriales y las 500 empresas de servicios de la revista *Fortune*, con la finalidad de conseguir el nombre y la dirección del "funcionario más responsable de los aspectos de ética y de conducta" de cada organización. El cuestionario, junto con una carta en la portada que explicaba la naturaleza del estudio, se envió por correo a esos 1,000 funcionarios. Del total, 254 lo devolvieron contestado, lo cual significa una tasa de respuesta superior a 25 por ciento. Entre otras cuestiones, los resultados de la encuesta revelaron que 77 por ciento tenían códigos de ética formales, y que 54 por ciento había designado a un funcionario de manera específica para manejar los asuntos de ética y de conducta.[5]

El estudio anterior ilustra una encuesta de campo común. Se seleccionó una muestra de sujetos (en este caso, 1,000 funcionarios en las corporaciones públicas más grandes de Estados Unidos) para que representaran a un grupo de estudio más grande (las compañías estadounidenses de negocios multimillonarias). Luego, se encuestó a los participantes utilizando un cuestionario o una entrevista para reunir datos sobre características específicas (el contenido y la estructura de los programas y prácticas de ética) de interés para los investigadores. La estandarización de los reactivos de respuesta permiten que los datos se cuantifiquen, analicen y resuman con facilidad, y que los investigadores hagan inferencias a partir de la muestra representativa tomada de la población más grande.

La encuesta de campo es una forma económica de realizar investigación. Es menos costoso obtener una muestra de una población, que obtener datos de cada uno de sus miembros. (Por ejemplo, hay más de 5,000 empresas de negocios estadounidenses que venden más de 1,000 millones de dólares y, dado que algunas de ellas son privadas y no revelan datos financieros al público, no están incluidas en la lista de la revista Fortune). Asimismo, como ilustra el estudio sobre la ética, las encuestas de campo constituyen una forma eficiente de estudiar qué sienten las personas acerca de determinados aspectos o cómo describen su conducta. Luego, esos datos se cuantifican con facilidad.

Sin embargo, las encuestas de campo tienen varias desventajas potenciales. En primer lugar, los cuestionarios que se envían por correo pocas veces obtienen 100 por ciento de respuestas. Las bajas tasas de respuesta ponen en duda si las conclusiones basadas en los datos de quienes las respondieron podrían generalizarse a quienes no lo hicieron. En segundo lugar, este formato es útil para conocer las actitudes y las percepciones de los individuos, más que sus comportamientos. En tercer lugar, las respuestas podrían verse afectadas por lo que es socialmente deseable, es decir, que las personas digan lo que creen que los investigadores quieren escuchar. En cuarto lugar, como las encuestas de campo están diseñadas para temas específicos, son un medio relativamente inadecuado para obtener información profunda. Por último, la calidad de las generalizaciones depende considerablemente de la población elegida. Por ejemplo, las respuestas proporcionadas por ejecutivos de las empresas Fortune 500 no dicen nada sobre las compañías pequeñas, medianas o sin fines de lucro. En resumen, incluso una encuesta de campo bien diseñada sacrifica la profundidad de la información, en favor de la eficiencia económica y la posibilidad de generalización.

Experimento de laboratorio

El siguiente estudio es un ejemplo clásico del experimento de laboratorio. Un investigador, Stanley Milgram, se preguntó qué tan lejos llegarían los individuos al obedecer órdenes. Si se les asignara el papel de profesor en un experimento de aprendizaje, y un experimentador les solicitara que aplicaran una descarga eléctrica a un aprendiz cada vez que este cometiera un error, ¿los sujetos seguirían las órdenes del experimentador? ¿Su disposición a obedecer se reduciría al incrementar la intensidad de la descarga eléctrica?

Para probar estas hipótesis, Milgram contrató a un grupo de sujetos, a quienes se les hizo creer que el experimento se realizaba para investigar los efectos del castigo sobre la memoria. Su trabajo consistía en actuar como profesores y aplicar un castigo cada vez que el aprendiz cometiera un error en la prueba de aprendizaje.

El castigo se aplicaba mediante una descarga eléctrica. El sujeto se sentaba frente a un generador con 30 niveles de descarga, los cuales comenzaban en cero y aumentaban en 15 voltios hasta llegar a 450 voltios. Las etiquetas de los controles iban desde "descarga ligera" a los 15 voltios, hasta "peligro: descarga severa" a los 450 voltios. Para lograr un mayor realismo en el experimento, los sujetos recibían una descarga de muestra de 45 voltios y veían cómo el aprendiz (un hombre agradable y educado de unos 50 años de edad) era atado a una "silla eléctrica" en una habitación adyacente. Desde luego, el aprendiz era un actor, y las descargas eléctricas eran falsas, pero los sujetos no lo sabían.

Una vez sentado frente al generador de descargas, se le decía al sujeto que comenzara con el nivel más bajo y aumentara la intensidad al nivel siguiente cada vez que el alumno cometiera un error o no respondiera.

Cuando la prueba comenzaba, la intensidad de la descarga eléctrica aumentaba rápidamente debido a que el aprendiz cometía muchos errores. El sujeto recibía retroalimentación verbal del aprendiz: a los 75 voltios, el aprendiz empezaba a gemir y a quejarse; a los 150 voltios exigía que terminara el experimento; a los 180 voltios gritaba que ya no podía soportar el dolor; y a los 300 voltios insistía en que se le dejara ir, hablaba sobre sus problemas de corazón, gritaba y, luego, dejaba de responder a las preguntas.

La mayoría de los sujetos protestaba y, temerosos de matar al aprendiz debido a que el aumento en la corriente pudiera causar un ataque cardíaco, insistían en no poder seguir haciendo el trabajo. Ante cualquier duda o protesta expresada por el sujeto, al experimentador respondía: "No tiene opción, ¡debe continuar! Su trabajo consiste en castigar los errores del aprendiz". Desde luego, los sujetos sí tenían una opción; solamente tenían que levantarse y salir.

La mayoría de los sujetos mostraron su desacuerdo, pero esto no es un sinónimo de desobediencia. Sesenta y dos por ciento de los sujetos aumentaron el nivel de la descarga hasta llegar al máximo de 450 voltios. La descarga promedio aplicada por el 38 por ciento restante fue de casi 370 voltios.[6]

En un experimento de laboratorio como el que realizó Milgram, el investigador crea un ambiente artificial y, después, manipula una variable independiente en condiciones controladas. Por último, dado que el resto de las cosas se mantienen sin cambio, el investigador puede concluir que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o al cambio impuesto a la variable independiente. Observe que, debido a las condiciones controladas, el investigador puede inferir que existe causalidad entre las variables independiente y dependiente.

El experimento de laboratorio sacrifica el realismo y la posibilidad de generalización, en aras de la precisión y el control. Este método permite un alto grado de control sobre las variables, así como su medición precisa. Sin embargo, a menudo es difícil generalizar los resultados de los estudios de laboratorio al mundo laboral real. Esto se debe a que un laboratorio artificial pocas veces imita las complejidades y las sutilezas de las organizaciones reales. Además, muchos experimentos de laboratorio incluyen fenómenos que no se pueden reproducir o aplicar a situaciones reales.

Experimento de campo

A continuación se describe el ejemplo de un experimento de campo. La gerencia de una compañía grande está interesada en determinar la influencia que tendría una semana laboral de cuatro días sobre el ausentismo de los trabajadores. Para ser más específicos, la gerencia quiere saber si los individuos, al trabajar durante cuatro días de 10 horas, tendrían menores tasas de ausentismo, que empleados similares que laboraran en el horario tradicional de cinco días por semana de ocho horas diarias. Puesto que la compañía es grande, cuenta con varias plantas de manufactura que emplean trabajadores básicamente similares. Se eligen dos plantas para el experimento, ambas localizadas en la principal área de Cleveland. Es evidente que no sería adecuado comparar dos plantas de tamaño similar, si una se encuentra en la zona rural de Mississippi y la otra en la zona urbana de Copenhague, ya que factores como la cultura nacional, el transporte y el clima podrían explicar cualquier diferencia, en lugar de los cambios en el número de días trabajados por semana.

El experimento se puso en práctica en una planta, y los individuos empezaron a trabajar cuatro días por semana. En la otra planta, que se convirtió en el grupo de control, no se efectuaron cambios en la semana laboral de cinco días. Durante 18 meses se registraron los datos sobre las ausencias de los trabajadores en ambas plantas. Este extenso periodo de tiempo reduciría la posibilidad de que cualquier resultado se viera afectado por la novedad de los cambios implementados en la planta experimental. Dieciocho meses después, la gerencia encontró que el ausentismo había disminuido 40 por ciento en la planta experimental, y tan solo 6 por ciento en la planta de control. Debido al diseño de este estudio, la gerencia creía que la gran reducción de las ausencias en la planta experimental se debía a la introducción de la semana laboral comprimida.

El experimento de campo es similar al experimento de laboratorio, excepto que se realiza en un escenario real. El ambiente natural es más realista que el ambiente de laboratorio, lo cual incrementa la validez pero reduce el control. Asimismo, a menos que se utilicen grupos de control, podría haber una pérdida de control en caso de que intervengan fuerzas extrañas (por ejemplo, una huelga de trabajadores, un despido masivo o una restructuración corporativa). Quizás el mayor problema de los estudios de campo se relacione con los sesgos de selección organizacional. No todas las organizaciones permiten el ingreso a investigadores externos para que estudien a sus trabajadores y sus operaciones. Esto ocurre especialmente en las organizaciones que enfrentan problemas serios. Por tanto, dado que la mayoría de los estudios publicados sobre el CO son realizados por investigadores externos, es probable que exista un sesgo de selección hacia la publicación de estudios realizados casi de forma exclusiva en compañías exitosas y bien administradas.

En general, se concluye que, de los cuatro diseños de investigación que se han descrito hasta el momento, el experimento de campo suele proporcionar los hallazgos con mayor validez y posibilidad de generalización y, con excepción de su costo elevado, es el que sacrifica menos aspectos.[7]

Revisiones de conglomerados cuantitativos

¿Cuál es el efecto general de la modificación del comportamiento organizacional (mod CO) sobre el desempeño? Existen varios experimentos de campo que han intentado responder tal pregunta. Por desgracia, los efectos tan variados de estos estudios dificultan su generalización.

Para tratar de reconciliar esos hallazgos tan diversos, dos investigadores revisaron todos los estudios empíricos

que pudieron encontrar acerca de los efectos de la mod CO sobre el desempeño laboral durante un periodo de 20 años.[8] Después de descartar informes que tenían información inadecuada, que no contaban con datos cuantitativos o que no cubrían todas las condiciones relacionadas con los principios de la modificación conductual, los investigadores redujeron su conjunto a 19 estudios que incluían datos sobre 2,818 individuos. Usando una técnica de conglomerados llamada metanálisis, los investigadores lograron sintetizar los estudios de manera cuantitativa y concluyeron que el desempeño del individuo promedio aumentaba del percentil 50 al percentil 67 después de una intervención de mod CO.

La revisión sobre la mod CO y el desempeño laboral de estos investigadores ilustra el uso del metanálisis, una forma cuantitativa de revisión de la literatura que permite buscar hallazgos válidos a partir de un conjunto exhaustivo de estudios individuales para, luego, aplicarles una fórmula y determinar si generan resultados similares de manera consistente.[9] Si los resultados demuestran ser consistentes, los investigadores pueden concluir con mayor confianza que la validez es generalizable. El metanálisis es un medio para superar las posibles interpretaciones imprecisas de revisiones cualitativas, así como para sintetizar las variaciones en los estudios cuantitativos. Asimismo, la técnica permite que los investigadores identifiquen variables moderadoras potenciales entre una variable independiente y una dependiente.

En los últimos 25 años, este método de investigación se ha vuelto muy popular. ¿Por qué? Al parecer porque ofrece un medio más objetivo para hacer las tradicionales revisiones de la literatura. Aunque el uso del metanálisis requiere que los investigadores hagan varios juicios de valor, que podrían introducir una gran subjetividad en el proceso, no hay duda de que en la actualidad dichas revisiones se utilizan ampliamente en la literatura acerca del CO.

La ética en la investigación

Los investigadores no siempre actúan con tacto u honestidad con los sujetos cuando realizan sus estudios. Por ejemplo, los participantes podrían considerar vergonzosas algunas preguntas de la encuesta de campo, o como una invasión de su privacidad. Se sabe también que los investigadores en los estudios de laboratorio no indican a los participantes el verdadero propósito de su experimento "porque consideran que el engaño es necesario para obtener respuestas honestas".[10]

Los "experimentos de aprendizaje" realizados por Stanley Milgram, que se efectuaron hace más de 30 años, han sido muy criticados por los psicólogos desde el punto de vista ético. Él mintió a los sujetos, pues les dijo que su estudio era para investigar el aprendizaje cuando, en realidad, se refería a la obediencia. La máquina de descargas eléctricas era falsa. Incluso el "aprendiz" era un cómplice que Milgram había entrenado para que actuara como si lo lastimaran y sintiera dolor. Sin embargo, las faltas éticas continuaron. Por ejemplo, en 2001, un profesor de comportamiento organizacional en Columbia University envió una carta con el membrete de la universidad a 240 restaurantes de la ciudad de Nueva York, donde afirmaba que había comido en ese establecimiento con su esposa para celebrar su aniversario de bodas, que se había intoxicado y que había pasado toda la noche vomitando en el baño.[11] La carta terminaba así: "Aunque no tengo intenciones de levantar una denuncia ante el Better Business Bureau o el Departamento de Salud, espero que entienda lo que pase, de modo que responda en concordancia. Espero su respuesta". La carta ficticia formaba parte de un estudio del profesor para determinar cómo respondían los restaurantes ante las quejas. Sin embargo, generó un caos culinario entre muchos de los propietarios, gerentes y cocineros de los restaurantes, quienes revisaron los menús y las remesas de insumos agrícolas, en búsqueda de posible comida descompuesta, y cuestionaron a los trabajadores de la cocina sobre posibles fallas. La carta de disculpas enviada posteriormente por parte de la universidad por "un enorme error de juicio por parte de un nuevo miembro del profesorado" no redujo mucho las molestias que causó a los individuos afectados.

Asociaciones profesionales, como la American Psychological Association, la American Sociological Association y la Academy of Management han publicado directrices formales para la realización de investigaciones. Sin embargo, el debate ético continúa. De un lado están quienes argumentan que los controles éticos estrictos pueden socavar la validez científica de un experimento e invalidar las investigaciones futuras. El engaño, por ejemplo, a menudo es necesario para evitar la contaminación de los resultados. Asimismo, quienes están a favor de reducir los controles éticos señalan que muy pocos sujetos han sido dañados significativamente por experimentos que utilizan el engaño. Incluso en el experimento con tanta manipulación de Milgram, únicamente 1.3 por ciento de los sujetos reportó sentimientos negativos acerca de su experiencia. Quienes están del otro lado del debate se enfocan en los derechos de los participantes. Quienes están a favor de que existan controles éticos estrictos argumentan que ningún procedimiento debería causar malestar emocional o físico alguno a los sujetos y que, como profesionales, los investigadores están obligados a ser completamente honestos con sus sujetos y a proteger su privacidad a cualquier costo.

Resumen

El campo del comportamiento organizacional está compuesto por un gran número de teorías basadas en investigaciones. Cuando los estudios de investigación se acumulan e integran, se convierten en teorías, las cuales son apoyadas y seguidas por otros estudios diseñados para validarlas. Por tanto, los conceptos que constituyen el CO tan solo son tan válidos como la investigación que los respalda.

Los temas y los conceptos de este libro se derivan, en su mayoría, de investigaciones. Representan el resultado de la recopilación sistemática de información y no únicamente de corazonadas, intuición u opiniones.

Desde luego, esto no significa que tengamos todas las respuestas para el CO, ya que muchas de ellas requieren evidencia adicional que las corroboren. La posibilidad de generalización está limitada por los métodos de investigación que se utilicen. Sin embargo, se produce y publica información nueva a un ritmo acelerado. Para seguir actualizado, se invita al lector a que revise constantemente las investigaciones más recientes sobre el comportamiento organizacional. Para consultar más trabajos académicos se debe recurrir a revistas científicas como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior* y *Leadership Quarterly*. Para conocer interpretaciones más prácticas de los descubrimientos científicos acerca del CO, se recomienda leer *Academy of Management Executive*, *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics* y *Sloan Management Review*.

Notas

1. J. A. Byrne, "Executive Sweat", *Forbes*, 20 de mayo de 1985, pp. 198-200.
2. Véase D. P. Schwab, *Research Methods for Organizational Behavior* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); y S. G. Rogelberg (ed.), *Blackwell Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (Malden, MA: Blackwell, 2002).
3. B. M. Staw y G. R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1978, pp. 539-559; y B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 35 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984), pp. 627-666.
4. R. S. Blackburn, "Experimental Design in Organizational Settings", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 127-128; y F. L. Schmidt, C. Viswesvaran, D. S. Ones, "Reliability Is Not Validity and Validity Is Not Reliability", *Personnel Psychology*, Winter 2000, pp. 901-912.
5. G. R. Weaver, L. K. Trevino y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, febrero de 1999, pp. 283-294.
6. S. Milgram, Obedience to Authority (Nueva York: Harper & Row, 1974). Para revisar una crítica de esta investigación, véase T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions", *Journal of Personality and Social Psychology*, marzo de 1991, pp. 398-413.
7. Véase, por ejemplo, W. N. Kaghan, A. L. Strauss, S. R. Barley, M. Y. Brannen y R. J. Thomas, "The Practice and Uses of Field Research in the 21st Century Organization", *Journal of Management Inquiry*, marzo de 1999, pp. 67-81.
8. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-1149.
9. Véase, por ejemplo, K. Zakzanis, "The Reliability of Meta Analytic Review", *Psychological Reports*, agosto de 1998, pp. 215-222; C. Ostroff y D. A. Harrison, "Meta-Analysis, Level of Analysis, and Best Estimates of Population Correlations: Cautions for Interpreting Meta-Analytic Results in Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 260-270; R. Rosenthal y M. R. DiMatteo, "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Wacher (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2001), pp. 59-82; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "Meta-Analysis", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 51-70.
10. Para obtener más información sobre los aspectos éticos de la investigación, véase T. L. Beauchamp, R. R. Faden, R. J. Wallace, Jr. y L. Walters (eds.), *Ethical Issues in Social Science Research* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982); y J. G. Adair, "Ethics of Psychological Research: New Policies, Continuing Issues, New Concerns", *Canadian Psychology*, febrero de 2001, pp. 25-37.
11. J. Kifner, "Scholar Sets Off Gastronomic False Alarm," *New York Times*, 8 de septiembre de 2001, p. A1.

Casos extensos



Manejo de la motivación en una situación económica difícil

Objetivos de aprendizaje

En este caso, usted tendrá la oportunidad de evaluar un programa motivacional diseñado para dar nueva energía a la fuerza laboral de una compañía que enfrenta problemas. Al actuar en nombre del consejo de administración de la compañía, evaluará su estrategia actual con base en datos de encuesta. Además, asesorará a los miembros del consejo para mejorar la eficacia de este programa, según lo que haya aprendido sobre el establecimiento de metas y la motivación en las organizaciones.

Temas principales

- Naturaleza cambiante del trabajo
- Diversidad y edad
- Establecimiento de metas
- Restructuración de la organización
- Justicia organizacional

La situación

Las farmacias Morgan-Moe están en problemas. Al ser una importante compañía regional en el sector de las ventas al detalle, la organización cuenta con cientos de tiendas en las zonas altas del medio oeste. Por desgracia, una crisis importante en la economía manufacturera de la región puso a la gerencia en una situación económica difícil. Las utilidades se han estado reduciendo de manera consistente. Los clientes gastan menos y las tiendas han tenido que enfocarse en vender artículos con muy escaso margen de ganancia, como leche y medicamentos genéricos, en vez de artículos costosos que se compran por impulso y que solían vender habitualmente. La compañía tuvo que cerrar muchos locales y cancelar sus planes de expansión por primera vez desde su fundación.

Dado que se trata de una situación sin precedentes para la empresa, Jim Claussen, vicepresidente de relaciones humanas, está tratando de decidir cómo enfrentar el problema con los trabajadores. Ha visto crecer el resentimiento de los empleados conforme empeora la suerte de la compañía; la inseguridad que sienten sobre su puesto de trabajo ha modificado su actitud. El recorte de personal era una noticia importante, y a los empleados no les gustó lo que escuchaban.

Los boletines de los medios de comunicación sobre el cierre de tiendas Morgan-Moe se han centrado en la falta de comunicación o en notificaciones anticipadas por parte de las oficinas corporativas de la organización, así como en la falta de pagos por indemnización para los trabajadores despedidos. Ante la falta de información oficial, los rumores y los chismes se han difundido como el fuego entre los empleados restantes. Los blogs con expresiones de enojo como IHateMorganMoe.blogspot.com, desarrollados por trabajadores despedidos, han empeorado aún más el estado de ánimo y la imagen de relaciones públicas.

Morgan-Moe también está cambiando en otros aspectos. La edad promedio de su fuerza laboral está aumentando con rapidez, y dos factores han contribuido con este cambio. En primer lugar, la oferta de personal joven capacitado ha disminuido porque muchas familias se han trasladado al sur para encontrar trabajo. En segundo lugar, se ha animado de manera activa a las tiendas para que contraten a trabajadores mayores, como individuos jubilados que buscan un ingreso adicional. Los gerentes son muy sensibles ante estos trabajadores mayores, ya que son mucho más maduros, faltan menos al trabajo y ya no tienen hijos de quien responsabilizarse. Además, a menudo están más calificados que los trabajadores jóvenes porque tienen más experiencia, en ocasiones en los niveles ejecutivo o gerencial.

Estos trabajadores mayores han sido muy valiosos para la compañía en épocas de crisis, aunque tienen altas probabilidades de irse si las cosas empeoran. Si los trabajadores mayores empiezan a abandonar la compañía, llevándose consigo su experiencia adquirida en tanto tiempo, es muy probable que Morgan-Moe se acerque más a la bancarrota.

El sistema

Claussen no estaba muy seguro de cómo debería responder ante los sentimientos de desesperanza y temor de los trabajadores, hasta que un amigo le regaló un libro llamado *El hombre en busca de sentido*, escrito por el psicólogo Victor Frankl, quien logró sobrevivir a los campos de concentración en Auschwitz. Frankl descubrió que los seres

humanos que tienen un propósito claro y una razón para vivir tienen más probabilidades de sobrevivir ante un sufrimiento casi inenarrable. Algo acerca de ese libro, y su consejo de encontrar significado y dirección para triunfar sobre la adversidad, realmente sacudió a Claussen, y pensó que podría aplicar sus enseñanzas a la fuerza laboral de la organización. Propuso al comité ejecutivo de la empresa la idea de una gerencia con una nueva dirección, y aquel accedió de mala gana a poner a prueba sus sugerencias.

Durante los últimos seis meses, todas las tiendas de la compañía han utilizado un sistema de administración del desempeño que, en palabras de Claussen, "ha logrado que el personal apoye la idea de trabajar para ver algunos resultados reales en sus tiendas. Se trata de que noten que su trabajo sirve para un propósito mayor. Leí que algunas compañías han compartido con los trabajadores información sobre el desempeño de las tiendas, con la finalidad de lograr que entiendan cuál es el verdadero significado de su trabajo y que participen para hacer cambios, y pensé que era algo que también podríamos hacer".

Al equipo de RH se le ocurrieron cinco acciones para el sistema de administración. La corporación permitió a los gerentes elegir la opción que pensaran que funcionaría mejor con sus subalternos, para que no sintieran que se les estaba obligando a experimentar un cambio demasiado rápido. El programa I consiste en excluir la nueva idea, seguir como antes y brindar a los trabajadores poca o ninguna información u oportunidades de participación. El programa II registra el ausentismo de los empleados y los permisos por enfermedad, y comparte esa información con cada uno de ellos, dándoles retroalimentación sobre los factores que pueden controlar. La gerencia no hace más que esto. El programa III registra tanto las ventas como las tasas de reposición del inventario en los diferentes turnos. Igual que en el programa II, la información se comparte con los trabajadores, pero sin proporcionarles retroalimentación sobre su ausentismo y permisos por enfermedad. El programa IV, que es el más amplio, registra la misma información que los programas II y III. Los gerentes informan en sesiones semanales de lluvia de ideas, durante las cuales los empleados tratan de determinar qué es lo que podrían mejorar en el futuro y hacen sugerencias para mejorar el desempeño de las tiendas. El programa V utiliza la lluvia de ideas, pero no les brinda a los trabajadores información sobre su comportamiento ni sobre las utilidades de la compañía.

Desde que se implementó el sistema, Claussen ha hablado con varios gerentes acerca de lo que los motivó a considerar el programa que eligieron. Artie Washington, que seleccionó el programa IV, señaló lo siguiente: "Quiero que mis trabajadores conozcan la forma de mantener el buen funcionamiento de las tiendas. Todos están preocupados por conservar su trabajo en esta situación económica. Informarles lo que está ocurriendo y darles opciones para cambiar las cosas los mantiene involucrados".

Betty Álvarez no está de acuerdo. Ella eligió el programa I. "Prefiero que mis empleados hagan su trabajo, en lugar de que asistan a reuniones sobre cómo hacerlo. Para eso esta la gerencia". Michael Ostremski, otro partidario del programa I, añadió: "No es malo que los trabajadores tengan un poco de incertidumbre. Si creen que están a salvo, se esforzarán menos. Si creen que estamos en muchos problemas, se rendirán".

Cal Martins también cuestiona la necesidad de brindar información a todo el equipo, pero eligió el programa II. "Un individuo debería conocer su posición con respecto al trabajo, pero no necesita conocer la situación de todos los demás; esto crea una tensión innecesaria".

Su opinión es similar a la razón por la que Cindy Ang eligió el programa V. "Cuando llevamos a cabo nuestras reuniones de lluvia de ideas, conozco qué es lo que ellos [los trabajadores] consideran que nos presiona más, y no lo que indica una hoja de cálculo, que me da más información sobre lo que sucede en mi tienda. Las cifras cuentan, desde luego, pero no te dicen todo. También me preocupaba un poco que los trabajadores se sintieran un poco contrariados al saber que no logramos un buen desempeño".

Resultados a la fecha

Claussen está convencido de que el procedimiento más sofisticado (el programa IV) es el más eficaz, pero ninguno de los miembros del comité ejecutivo se convencerá por lo que diga. Aunque apoyaron la prueba de la aplicación del sistema debido a que parece tener un costo relativamente bajo, el comité quiere ver resultados. La directora general, Jean Masterson, pidió un informe detallado del desempeño de todas las tiendas durante los últimos cuatro años; está especialmente interesada en ver cómo el nuevo programa ha influido en las ventas y las tasas de rotación.

La compañía ha estado reuniendo datos en hojas de cálculo sobre las ventas y las tasas de rotación, y se preparó el siguiente informe, donde también se estima el costo monetario del tiempo que invirtió el personal con cada método. Dichos costos se basan en el número de horas que los empleados se dedicaron a trabajar en el programa, multiplicadas por su tasa salarial. Se obtuvieron estimados de la rotación, y el tiempo invertido por el personal y las utilidades por cada tienda. Los datos sobre las utilidades y la rotación incluyen las medias y las desviaciones estándar de los diferentes locales; las utilidades son el resultado neto de los costos mensuales por tiempo. La información sobre la rotación se refiere al porcentaje de trabajadores que renunciaron o que fueron despedidos en un mes.

Para saber si habría algún patrón con respecto a los programas seleccionados por los gerentes, la compañía calculó las relaciones entre la selección del programa y diversos atributos de las tiendas. El programa I fue elegido con más frecuencia para las tiendas más antiguas y aquellas ubicadas en las zonas con mayores problemas económicos. Los programas II y III se eligieron más a menudo para tiendas de áreas urbanas y con el personal con la menor edad promedio. Los programas IV y V se aplicaron en tiendas de zonas rurales y, sobre todo, con el personal con la mayor edad promedio.

Programa	Métodos	Número de tiendas	Promedio de rotación	Utilidad semanal por mes	Costo mensual por tiempo del personal
Programa I	Administración tradicional	83	Media = 30% DS = 10%	Media = $5,700 DS = $3,000	Ninguno
Programa II	Comunicación sobre ausentismo y permisos por enfermedad	27	Media = 23% DS = 14%	Media = $7,000 DS = $5,800	$1,960
Programa III	Comunicación sobre las ventas y el inventario	35	Media = 37% DS = 20%	Media = $11,000 DS = $2,700	$2,440
Programa IV	Comunicación sobre información y lluvia de ideas	67	Media = 17% DS = 20%	Media = $13,000 DS = $3,400	$3,420
Programa V	Lluvia de ideas sin compartir información	87	Media = 21% DS = 12%	Media = $14,000 DS = $2,400	$2,750

Su tarea

Su tarea consiste en elaborar un informe para el comité ejecutivo de la compañía, acerca de la eficacia de tales programas. Asegúrese de que siga el formato de un documento profesional de negocios. Es probable que su audiencia no conozca necesariamente los principios organizacionales que está describiendo, por lo que tiene que asegurarse de dar explicaciones detalladas que cualquiera en un negocio real logre entender.

Cuando lo redacte, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

1. Considere los cinco sistemas gerenciales como las variables de un experimento. Identifique las variables independientes y dependientes, y explique la relación que hay entre ellas.
2. Con base en el análisis del libro sobre las variables independientes y dependientes, ¿hay algo más que le gustaría medir como resultado?
3. Revise los datos y decida cuál de los métodos de gerencia parece ser el más eficaz para generar utilidades y reducir la rotación. Explique por qué. ¿Cuáles métodos parecen ser los menos eficaces y por qué?
4. ¿Le preocupa algo acerca de los datos?
   a) ¿La comparación del número de tiendas que utiliza cada método afectó sus conclusiones?
   b) ¿El hecho de que los gerentes elijan el programa específico (incluyendo el programa I, que conserva la situación previa) afecta las inferencias que puede hacer sobre el éxito del programa?
   c) ¿Cuáles serían las ventajas de asignar aleatoriamente las diferentes condiciones a las tiendas, en vez de utilizar este proceso de autoselección?
5. ¿De qué manera la naturaleza cambiante de la fuerza laboral y la situación económica, descritas en el libro y en el caso, influyen en sus conclusiones sobre la forma de administrar a los empleados de las tiendas? ¿La participación de una fuerza laboral más experimentada ayuda o perjudica estos programas? ¿Por qué los programas funcionarían de manera muy diferente en una economía que no estuviera tan dañada?
6. Claussen en esencia diseñó tan solo el programa, con investigación muy escasa sobre el establecimiento de metas y la motivación. Con base en el libro de texto, ¿hizo un buen trabajo? ¿Qué partes del programa parecen coincidir con las evidencias científicas acerca del establecimiento de las metas? ¿Qué partes cambiaría para incrementar aún más la motivación de los empleados?
7. Describa los sentimientos que los trabajadores podrían experimentar con la aplicación de tales sistemas, que ayudarían u obstaculizarían el éxito del programa. ¿Qué consejo daría a los gerentes sobre la implementación de los programas, de modo que se ajusten a los principios de la justicia organizacional descritos en el libro?



Corrección de puestos de trabajo insatisfactorios

Objetivos de aprendizaje

Con frecuencia las compañías dividen el trabajo para aumentar la eficiencia, aunque la especialización suele traer consecuencias negativas. DrainFlow es una empresa que durante muchos años ha utilizado la especialización de manera eficaz para reducir sus costos en comparación con los costos de sus competidores; no obstante, el creciente número de quejas de los clientes sugiere que su posición firme se estaría debilitando. Después de leer el caso, deberá sugerir algunas formas para crear puestos de trabajo más interesantes para los individuos. También enfrentará el problema de encontrar a personal calificado y listo para atender las múltiples responsabilidades que exigen tales puestos.

Temas principales

- Diseño de puestos de trabajo
- Satisfacción laboral
- Personalidad
- Trabajo emocional

La situación

DrainFlow es una organización grande que ofrece mantenimiento de plomería (fontanería) residencial y comercial por todo Estados Unidos. Durante décadas, ha sido una de las grandes compañías de plomería residencial, y su pegajosa y conocida frase publicitaria "Cuando su drenaje no funcione, llame a DrainFlow" se ha visto anunciada en vallas publicitarias desde la década de 1960.

Lee Reynaldo ha sido gerente regional de la compañía durante casi dos años. Antes trabajaba para la cadena rival de reciente creación, Lightning Plumber, que ha quitado muchos clientes a DrainFlow. Aunque su puesto en esta empresa tiene un sueldo más alto, Lee no está contenta con la situación actual. Se ha dado cuenta de que el ambiente laboral no es tan vital o energético como el que había en Lightning.

Lee cree que el problema consiste en que los individuos no están motivados para entregar el tipo de servicio al cliente que ofrecen los trabajadores de Lightning Plumber. Hace poco tiempo, envió encuestas a los clientes para reunir información acerca del desempeño, y los datos confirmaron sus temores. Aunque 60 por ciento de los encuestados dijeron sentirse satisfechos con su experiencia y que volverían a contratar a DrainFlow, 40 por ciento consideraron que su experiencia no había sido buena, y 30 por ciento afirmaron que recurriría a un competidor la siguiente vez que requiriera un trabajo de plomería.

Lee se pregunta si el diseño de puestos de trabajo de DrainFlow estaría contribuyendo a sus problemas para conservar a los clientes. Esta empresa tiene aproximadamente 2,000 trabajadores en cuatro categorías básicas de puestos: plomeros (fontaneros), ayudantes de plomero, procesadores de pedidos y cobradores. Dicha estructura está diseñada para mantener los costos al menor nivel posible. Los plomeros reciben salarios muy altos, en tanto que sus ayudantes ganan alrededor de una cuarta parte del salario de un plomero certificado. Por tanto, el uso de ayudantes de plomero es una estrategia muy redituable que ha permitido a DrainFlow superar con facilidad a la competencia, cuando se trata del precio. Los procesadores de pedidos ganan incluso menos que los ayudantes, pero casi lo mismo que los cobradores. Todo el trabajo es muy especializado, aunque a menudo los empleados dependen de otros puestos para lograr el desempeño más eficiente.

Al igual que la mayoría de las compañías de plomería, DrainFlow consigue sus clientes principalmente de las páginas amarillas y de Internet. Los clientes llaman para describir un problema de plomería o envían una solicitud de servicios de plomería en línea, y reciben una llamada con información en las siguientes 24 horas. En cualquier caso, los procesadores de pedidos de la empresa escuchan la descripción que hacen los clientes del problema, con la finalidad de determinar si el servicio debe ser brindado por un plomero o por un ayudante de plomero. Luego, el trabajo se asigna en concordancia y el proveedor del servicio acude al lugar. Una vez que se realiza el trabajo, por medio de telefonía celular un cobrador envía la tarifa al representante de servicio, quien entrega el recibo al cliente para su pago. Los cobradores pueden recibir pagos con tarjeta de crédito por teléfono, o bien, envían una factura por correo electrónico para el pago en línea.

El problema

Aunque la especialización reduce los costos de manera significativa, Lee está preocupada por la insatisfacción de los clientes. Según la encuesta, alrededor de 25 por ciento de los contactos hechos por los clientes no generaron una visita de servicio, debido a que se sintieron confundidos por las preguntas de diagnóstico que les hizo el procesador de pedidos, y porque este no contaba con el conocimiento ni las habilidades suficientes para explicar la situación. Esto significa que una de cada cuatro personas que llama a DrainFlow para contratar a un plomero se siente muy insatisfecha: ¡y ni siquiera son clientes! El restante 75 por

ciento de las llamadas que sí generaron una visita de servicio tuvieron otros problemas.

Las quejas más frecuentes que Lee encontró en las encuestas a los clientes estaban relacionadas con el tiempo de respuesta y el costo, sobre todo cuando se enviaba a la persona equivocada a realizar un trabajo. Un ayudante de plomero no puede llevar a cabo un trabajo con complicaciones técnicas. Es necesario hacer una nueva cita, lo cual causa una pérdida de tiempo tanto para el cliente como para el personal. En muchos casos, este retraso provocó que los clientes evitaran tener un contacto posterior con DrainFlow, y muchos de ellos decidieron acudir a Lightning Plumber.

Jim Larson, ayudante de plomero, señala que "cuando se me asigna un trabajo que no puedo hacer, el cliente se molesta. Cree que contrató a un plomero certificado, porque eso es lo que solicitó. No es muy grato decirle que debe acudir alguien más".

Por otro lado, cuando un plomero realiza un trabajo que podría ser resuelto fácilmente por un ayudante de plomero, al cliente se le cobra la tarifa más elevada del plomero. A Luis Berger, plomero certificado, tampoco le gusta estar en la posición de dar malas noticias a los clientes. "Si me envían a hacer algo como destapar una tubería, el cliente no espera una factura costosa y yo quedo atrapado entre la espada y la pared yo no establezco las tarifas ni hago las citas, pero soy quien tiene que enfrentar al cliente". Los plomeros también se quejan de que los envíen a esos trabajos tan sencillos.

Susie McCarty procesa los pedidos de DrainFlow, y también se siente frustrada cuando se envía a la persona equivocada a atender un servicio, pero considera que ella y los otros procesadores de pedidos hacen lo mejor que pueden. "Existe una encuesta que debemos aplicar durante las llamadas para determinar cuál es el problema y quién tiene que realizar el trabajo", explica. "Los clientes no saben que tenemos un formato estándar, y creen que podemos responder todas sus preguntas. La mayoría de nosotros no sabe más de plomería que el cliente. Si no utilizan los términos que aparecen en la encuesta, no entendemos de qué nos hablan. Un plomero lo entendería, pero nosotros no somos plomeros; tan solo respondemos las llamadas".

Los problemas del servicio al cliente también involucran a los cobradores. Ellos son quienes mantienen el contacto con los clientes para recabar los pagos. "No es mi culpa que se envíe al individuo equivocado", comenta Elizabeth Monty. "Si salen dos empleados, son dos viajes. Si un plomero hizo el trabajo, se cobra una tarifa de plomero. Algunos de estos clientes no entienden que yo no recibí su primera llamada, y a mí me gritan". Los cobradores también se quejan de que solo ven la parte final del proceso, de modo que desconocen los detalles de la llamada original. El trabajo es bastante impersonal, y gran parte de su labor consiste en registrar las quejas de los clientes. Recuerde, 40 por ciento de los clientes no están satisfechos, y los cobradores son quienes reciben las reacciones negativas por el teléfono.

Como probablemente notará, todos los empleados deben realizar un trabajo emocional, tal como se describió en el libro, y muchos de ellos carecen de las habilidades o de los rasgos de personalidad que se necesitan para cumplir con el elemento de interacción con los clientes que exigen sus puestos de trabajo. No están entrenados para brindar un servicio al cliente, y ven su trabajo principalmente en términos técnicos o mecánicos. Muy pocos sienten ansiedad al hablar directamente con los clientes. El personal de oficina (los procesadores de pedidos y los cobradores) atiende a los clientes como parte de su trabajo, pero también considera que es muy abrumador recibir la retroalimentación negativa de los clientes y los colegas.

Hace dos años se contrató un despacho de consultoría administrativa para hacer una encuesta sobre las actitudes de los trabajadores en DrainFlow. Los resultados indicaron que se sentían menos satisfechos que los trabajadores en otros puestos similares. En la siguiente tabla, se observan los diferentes niveles de satisfacción de los trabajadores, en varias categorías.

	Plomeros de DrainFlow	**Ayudantes de plomero de DrainFlow**	**Empleados de oficina de DrainFlow**	**Promedio de los plomeros**	**Promedio de los empleados de oficina**
Me siento satisfecho con el trabajo que se me asigna.	3.7	2.5	2.5	4.3	3.5
Me siento satisfecho con mis condiciones laborales.	3.8	2.4	3.7	4.1	4.2
Me siento satisfecho con la interacción que tengo con mis colegas de trabajo.	3.5	3.2	2.7	3.8	3.9
Me siento satisfecho con la interacción que tengo con mi supervisor.	2.5	2.3	2.2	3.5	3.4

La información sobre el promedio de los plomeros y el promedio de los empleados de oficina se tomó de los registros que tiene el despacho de consultoría administrativa sobre otras empresas. No nos sorprenden mucho, dadas algunas de las quejas hechas por los trabajadores de DrainFlow. La alta gerencia está preocupada por tales resultados, pero no ha sido capaz de establecer una solución. La cultura tradicional de la empresa ha sido enfocarse en limitar los costos, y los "aspectos delicados", como la satisfacción de los empleados, no han sido un tema relevante.

La solución propuesta

La organización tiene problemas y, conforme las utilidades se reducen y el ahorro en los costos que se suponía lograría al dividir el trabajo no logra materializarse, parece imperativo un cambio.

Lee está proponiendo el uso de recompensas en efectivo para mejorar el desempeño entre los trabajadores. Cree que si se les paga con base en los resultados, laborarán con más ahínco para satisfacer a los clientes. Como no resulta sencillo medir la satisfacción de los individuos en la llamada inicial, a Lee le gustaría otorgar a los procesadores de pedidos una recompensa modesta por cada 20 llamadas que se realicen con éxito. En lo que se refiere al trabajo práctico, quisiera que cada cobrador recabara información sobre la satisfacción del cliente en cada visita realizada. Si no hay quejas y el trabajo se lleva a cabo con prontitud, el plomero o el ayudante recibirían una pequeña recompensa en efectivo. Si el cliente expresa una gran satisfacción con el servicio, se entregaría una recompensa más elevada.

Lee también quiere encontrar gente que se ajuste mejor a las nuevas metas de la compañía. El procedimiento de contratación actual se basa en entrevistas no estructuradas con el gerente general de cada sucursal, y se observa escasa consistencia en la forma en que esos gerentes eligen entre los candidatos. La mayoría carece de capacitación en servicio al cliente y en comportamiento organizacional. Lee cree que sería mejor estandarizar los métodos de contratación en todas las sucursales de su región, con la finalidad de ayudar a los gerentes e identificar a los individuos que realmente podrían tener éxito en el trabajo.

Su tarea

Su tarea consiste en elaborar un informe para Lee sobre la eficacia potencial de sus programas de entrevistas estructuradas y de recompensas en efectivo. Asegúrese de que tenga el formato de un documento profesional de negocios, que realmente entregaría a un gerente experimentado de este nivel en una corporación grande. Lee es muy buena para administrar las finanzas y dirigir un negocio de plomería, pero no necesariamente conoce los principios de comportamiento organizacional que está describiendo. Dado que cualquier nueva propuesta debe ser autorizada por la alta gerencia, también debe tomar en cuenta su interés por limitar los costos. Tiene que fundamentar con evidencias firmes la idea de que un cambio en el estilo administrativo beneficiará a la compañía.

Cuando redacte el informe, asegúrese de incluir los siguientes aspectos:

1. Aunque es evidente que los empleados no están especialmente satisfechos con su trabajo, ¿cree que haya alguna razón para preocuparse? ¿Las investigaciones sugieren que los trabajadores satisfechos realmente hacen mejor su trabajo? ¿Hay algunos otros resultados conductuales relacionados con la satisfacción laboral?
2. Utilice la teoría de las características del puesto de trabajo, para explicar por qué el sistema actual para el diseño de puestos estaría contribuyendo con la insatisfacción de los empleados. Describa algunas de las formas en que podría lograr que los trabajadores se sientan más satisfechos con su puesto al rediseñar este último.
3. Lee tiene una vaga idea sobre la forma de implementar el sistema de recompensas en efectivo. Con base en el caso, describa algunas de las formas específicas en que haría que el sistema de recompensas funcionara mejor.
4. Explique las ventajas y las desventajas de utilizar incentivos económicos en un programa de esta naturaleza. ¿Cuáles problemas potenciales, si acaso, surgirían cuando los individuos reciban dinero por alcanzar las metas de la satisfacción del cliente? ¿Qué otros tipos de incentivos podrían considerarse?
5. Diseñe un plan específico para evaluar si el sistema de recompensas está funcionando. ¿Cuáles son las variables dependientes que deberían cambiar si el sistema funciona? ¿De qué manera mediría el éxito?
6. ¿Qué tipo de recomendaciones haría para contratar personal más adecuado para esos puestos de trabajo? De los cinco grandes rasgos de la personalidad, ¿cuáles serían útiles para las responsabilidades de servicio al cliente y el trabajo emocional?

CASO 3

Creación de una coalición

Objetivos de aprendizaje

Muchos de los desafíos más importantes del comportamiento organizacional requieren de planes coordinados y metas entre grupos. Este caso describe un esfuerzo a nivel de varias organizaciones, pero también se aplican los mismos principios de adaptación y compromiso que cuando se trata de examinar múltiples divisiones dentro de una misma organización. Usted diseñará un proyecto para administrar el progreso de un complejo equipo de desarrollo, evitando conflictos negativos entre sus miembros y fomentando las discusiones productivas. También se le pedirá que ayude a la creación de un nuevo mensaje para los ejecutivos, con la finalidad de que dirijan al personal de forma eficaz.

Temas principales

- Dinámicas grupales
- Lograr el máximo desempeño del equipo
- Cultura organizacional
- Negociación integradora

La situación

La fundación Woodson, una gran agencia de servicios sociales sin fines de lucro, se está asociando con el sistema de escuelas públicas de Washington, D.C., para mejorar los resultados académicos de los estudiantes. Existen amplias posibilidades de mejoría. Las escuelas tienen problemas de ausentismo, bajo desempeño de los alumnos y conductas delictivas. El personal nuevo se agota con rapidez cuando su entusiasmo inicial por ayudar a los estudiantes se desvanece por la difícil realidad que enfrentan en el salón de clases. La rotación entre los profesores nuevos es muy alta, y muchos de los mejores y los más brillantes son los más proclives a buscar otras escuelas que no tengan tantos problemas.

El plan consiste en crear un programa experimental extraescolar que combinará la capacidad de la fundación Woodson para recaudar fondos privados y coordinar a los líderes comunitarios, con la experiencia académica del personal de la escuela. De manera ideal, el sistema será autosuficiente a nivel económico, lo cual es importante porque las escuelas disponen de menores cantidades de dinero que en el pasado. Después de varios meses de negociaciones, los líderes de la fundación Woodson y el sistema escolar acordaron que lo mejor sería crear una nueva agencia que utilice los recursos de ambas organizaciones. La fundación Woodson ofrecerá el apoyo logístico, el desarrollo del programa y el personal para evaluación; en tanto que el sistema escolar proveerá al personal docente y los salones de clases.

La primera etapa para la realización de este nuevo programa consiste en la formación de un equipo ejecutivo de desarrollo, el cual cubrirá varias áreas funcionales y establecerá el plan de operación para mejorar el desempeño de la escuela. Su naturaleza transorganizacional implica que deben participar representantes de la fundación Woodson y del distrito escolar. La National Coalition for Parental Involvement in Education (NCPIE) también será un socio fundamental en el programa, ya que actuará como representante de los padres en nombre de la PTA.

Conflictos y acuerdos en el equipo de desarrollo

Aunque sería muy bueno que todos los grupos trabajaran juntos con facilidad para mejorar los resultados de los estudiantes, se cree que podrían surgir algunos conflictos importantes. Cada grupo tiene sus propios intereses y, en algunos casos, dichos intereses se contraponen.

Los representantes del distrito escolar quieren asegurarse de que los nuevos puestos de trabajo estén sindicalizados y que operen en congruencia con las políticas actuales del consejo escolar. Les preocupa mucho que, si Woodson adopta un papel demasiado dominante, el consejo escolar no sea capaz de controlar las operaciones del nuevo sistema. La complejidad del sistema escolar ha provocado que, con el tiempo, se desarrolle una estructura burocrática muy sofisticada, y los administradores desean asegurarse de que los profesores de estos programas cumplan con sus políticas y procedimientos, aun cuando trabajen fuera del horario escolar. También les preocupa que los puestos diseñados para el nuevo sistema utilicen fondos destinados a los puestos de otros distritos escolares.

La fundación Woodson, instaurada por el empresario Theodore Woodson en 1910, aún utiliza el estilo de hacer negocios de su fundador. Woodson enfatizaba la eficiencia y la experimentación en todo lo que hacía. Muchas de las obras de caridad de la fundación han ganado premios por reducir los costos y, al mismo tiempo, ofrecer servicios excelentes. Su preferencia por utilizar datos duros para medir el desempeño de todas sus iniciativas no coincide con la cultura del distrito escolar.

Por último, la NCPIE está impulsada por la misión de incrementar el control de los padres. La organización cree que cuando las comunidades son capaces de dirigir sus propios métodos académicos, los estudiantes y los padres tienen mayores probabilidades de lograr el éxito en conjunto. La organización está muy comprometida a celebrar

la diversidad en términos raciales, de género, étnicos y de discapacidad. Sus miembros están muy interesados en el proceso mediante el cual se logran los cambios, asegurándose de que todos tengan la misma posibilidad de opinar.

Algunos aspectos sobre la diversidad demográfica complican la situación del equipo. La mayoría de los estudiantes que atiende el distrito escolar de Washington, D.C., son afroestadounidenses, con una gran población de alumnos caucásicos e hispanos. La configuración de la NCPIE generalmente coincide con la diversidad demográfica de las áreas atendidas por las escuelas públicas. La fundación Woodson, con sede en la zona norte de Virginia, cuenta principalmente con profesionistas caucásicos. Existe cierta preocupación por la idea de que un nuevo grupo que no entiende los aspectos demográficos de la comunidad se involucren en un cambio importante de la administración educativa. El liderazgo del nuevo programa deberá ser capaz de presentar un mensaje eficaz para generar entusiasmo hacia el programa en los diversos grupos involucrados.

Aunque los grupos difieren en aspectos importantes, también vale la pena considerar las características que comparten. Todos están interesados en cubrir las necesidades de los estudiantes; todos quieren mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El sistema escolar se beneficiaría de cualquier medida que incremente las calificaciones que obtienen los estudiantes en los exámenes. Además, la fundación Woodson y la NCPIE están unidas en su deseo por involucrar a un mayor número de padres en el sistema.

Candidatos para el equipo de desarrollo

El equipo de desarrollo consistirá en tres individuos: representantes de RH de la fundación Woodson, las escuelas y la NCPIE, los cuales prepararon la siguiente lista de candidatos potenciales para tomar en cuenta.

Victoria Adams es superintendente de las escuelas de Washington, D.C. Encabezó la comunicación inicial con la fundación Woodson y ha estado consiguiendo el apoyo de los profesores y los directores. Considera que las escuelas y la fundación necesitan tener un papel más importante que los padres y las comunidades. "Desde luego, necesitamos su intervención y apoyo pero, como profesionales, nuestra opinión debería pesar más cuando se trata de tomar decisiones e implementar programas. No queremos callar a nadie, solo tenemos que ser realistas con respecto a aquello que los padres pueden hacer".

Duane Hardy ha sido director de escuela en el área de Washington durante más de 15 años. También cree que las escuelas deben tener la mayoría del poder. "Nosotros somos quienes trabajamos con esos niños todos los días. He visto el aumento en el número de estudiantes en las clases, así como la disminución en las calificaciones y los índices de graduación. Sí, necesitamos arreglar esto, pero esos grupos externos no pueden entender las limitaciones que enfrentamos. Nosotros tenemos a la comunidad, los políticos, los contribuyentes viendo lo que hacemos y pensando que saben qué es lo mejor. Los padres, por lo menos, arriesgan más en esto".

"Lo más importante son los niños", señala Ari Kaufman, maestro de segundo año que es muy apreciado por sus alumnos, pero que no se lleva muy bien con los otros profesores. Se le ha considerado una rueda "chirriante". "Las escuelas necesitan un cambio de manera imperiosa. ¿Y cómo llegaron a tal situación? Por la escasa participación externa".

Al organizador comunitario Mason Dupree tampoco le gusta el nivel de burocracia, y le preocupa que la respuesta de la escuela a sus problemas sea invertir más dinero en ellos. "Conozco a estos niños. Crecí en estos vecindarios. Mis padres conocían a cada uno de mis maestros. En ese entonces las escuelas querían nuestra participación, pero ahora lo único que quieren es nuestro dinero. Y no me importaría dárselos si creyera que lo usarían de manera responsable, sin gastarlo en aumentos salariales para individuos que no han demostrado que pueden hacer bien su trabajo".

Meredith Watson, que trabaja para la fundación Woodson, coincide en que las escuelas están menos interesadas en las familias. Trabajó como maestra y abandonó el campo de la educación después de laborar en el salón de clases durante seis años. "Hay tanto desperdicio en el sistema", se queja. "Existen puestos de trabajo duplicados de forma innecesaria, y los procesos de cambio son demasiado complejos. A menos que formes parte del sistema, no puedes lograr nada. Estos padres quieren participar, y ellos conocen mejor a sus hijos".

A diferencia de sus colegas de la NCPIE, Candace Sharpe piensa que las escuelas hacen su mejor esfuerzo. Ella es una trabajadora social del condado, relativamente nueva en el área de D.C. "Los padres dicen que quieren involucrarse, pero después no actúan. Nosotros necesitamos dar el paso, tenemos que abrir el camino. El cambio perdurable no proviene del exterior, surge desde casa".

Víctor Martínez ha trabajado para la fundación Woodson durante 10 años, y empezó como adjunto al terminar la universidad. "A veces es difícil ver una situación cuando uno está involucrado", explicó. "A nadie le gusta que le digan que está haciendo algo de forma incorrecta, pero en ocasiones debe decirse. Todos sabemos que existen fallas en el sistema. No podemos permitir que las cosas sigan igual. Simplemente no está funcionando".

Estrategias para el equipo del programa

Una vez que se establecen los principios y la membresía básica para el equipo de desarrollo, también será necesario elaborar un manual para las personas que dirigirán el nuevo programa. De manera ideal, este conjunto de principios servirá para capacitar a los nuevos líderes con la finalidad de que desarrollen un mensaje inspirador que facilite el éxito. El contenido real del programa y la naturaleza del mensaje serán determinados por el equipo de desarrollo, pero incluso así es posible crear algunos principios importantes para el equipo del programa, antes de tomar las decisiones.

Su tarea

La fundación Woodson, la NCPIE y las escuelas le pidieron que ofrezca alguna información sobre la manera de formar equipos eficaces. Les gustaría que explique lo que debería hacerse en cada etapa, desde la selección de los miembros adecuados para el equipo, hasta el establecimiento de las prioridades y las metas del grupo, la determinación de fechas límite y la descripción de métodos eficaces para resolver los conflictos que pudieran surgir. Después de esto, quieren que cree un breve conjunto de principios para los líderes del programa recién establecido. Esto significa que tendrá dos públicos: el equipo de desarrollo, que recibirá un informe sobre la forma de diseñar adecuadamente el programa; y el equipo del programa, que recibirá un informe sobre la manera de dirigirlo con eficacia.

Los siguientes puntos lo ayudarán a elaborar un mensaje detallado para el equipo de desarrollo:

1. El equipo de desarrollo será más eficaz si los miembros tienen algunos conocimientos sobre la forma en que suelen funcionar los grupos y los equipos. En los capítulos correspondientes del libro, repase los principales enfoques sobre la formación y el desempeño de los equipos, para que el comité sepa lo que podría esperar.
2. Dados los perfiles de los candidatos para el equipo de desarrollo, surgirán quiénes podrían ser buenos miembros del grupo y quiénes serían menos eficaces en esta situación. Asegúrese de utilizar las investigaciones que se describen en el libro acerca de los grupos y los equipos, para defender sus decisiones.
3. Utilice los principios descritos en los capítulos sobre grupos y equipos, para describir qué consejos dará al equipo para manejar los conflictos de manera eficaz.
4. Describa cómo el equipo de desarrollo podría alcanzar las metas conjuntas utilizando estrategias de negociación integradoras.

Los siguientes aspectos le ayudarán a elaborar un mensaje para el equipo del programa:

1. Los líderes de la nueva organización combinada deberían conocer la cultura del distrito escolar, de la NCPIE y de la fundación Woodson, ya que continuamente tendrán que manejar relaciones con los tres grupos. ¿Cómo describiría la cultura de estas organizaciones participantes? Utilice conceptos del capítulo sobre la cultura organizacional para describir sus diferencias y sus similitudes.
2. Considere la forma en que los líderes del nuevo programa podrían crear un mensaje transformacional, y ganarse la confianza de los trabajadores y los padres. Utilice material del capítulo sobre liderazgo para describir la forma en que aconsejaría a los líderes para el logro de estos fines.
3. Dado el potencial de que surjan discrepancias demográficas al negociar esos cambios, ¿qué estrategia aconsejaría a los líderes del programa para manejar los aspectos de la diversidad?



Organizaciones sin fronteras

Objetivos de aprendizaje

Cada vez son más comunes las organizaciones multinacionales y forman parte esencial de la economía. Este caso lo introduce al mundo de un negocio vanguardista de software para música, que busca abrirse paso en tres culturas nacionales y organizacionales muy diferentes. Sus gerentes necesitan tomar decisiones importantes sobre la forma de estructurar los procesos de trabajo, de modo que los empleados se sientan satisfechos y productivos en el transcurso de tareas muy diversas.

Temas principales

- Estructura organizacional y organizaciones sin fronteras
- Cultura organizacional
- Recursos humanos
- Socialización organizacional

La situación

Newskool Grooves es una compañía transnacional dedicada al desarrollo de software para música. El software sirve para componer música, reproducir grabaciones en clubes y producir álbumes. El fundador y director general Gerd Finger es, evidentemente, el principal aficionado de la compañía. "Fundé esta empresa de la nada; únicamente conmigo, mis ideas y mi computadora. Adoro la música —me gusta tocar música, escribir programas para hacer música y escuchar la música—, y el dinero también es agradable". Gerd afirma que nunca quiso trabajar para

alguien más, ni presentar sus ideas y dejar que otros se beneficiaran de ellas; quería conservar el control sobre ellas y su imagen. "Newskool Grooves siempre sobresale entre la multitud. En este negocio, si no puedes mantenerte, fracasas. Y nosotros somos la compañía a la que todos quieren alcanzar. Cualquiera sabe que cuando reciben algo de nosotros, obtienen únicamente lo mejor y lo más innovador".

Las oficinas centrales de la compañía se encuentran en Berlín, el centro neurálgico de la organización, donde se desarrollan los nuevos productos y se establece la estrategia organizacional. La empresa subcontrata gran parte de su trabajo de codificación a programadores de Kiev, Ucrania. Sus campañas de marketing se realizan cada vez más en sus oficinas de Los Ángeles. Esta separación del trabajo se basa, al menos de manera parcial, en la pericia técnica y en los costos. El equipo alemán sobresale en las tareas de diseño y producción. Dado que la mayoría de los clientes de Newskool hablan inglés, el personal de la oficina de Los Ángeles ha sido el grupo más adecuado para redactar los anuncios y comercializar los productos. Las oficinas de Kiev están llenas de programadores expertos que no requieren las elevadas tasas de remuneración que existen en las oficinas estadounidenses o alemanas. La combinación de un software de alta tecnología, una rápida reorganización y la subcontratación hace de Newskool el mejor ejemplo de una organización sin fronteras.

Gerd también toma la decisión final al contratar a cada miembro de la compañía, y hace un gran hincapié en los estilos de trabajo independientes. "¿Por qué querría poner a mi compañía en manos de individuos en quienes no puedo confiar?", pregunta con una sonrisa. "Deben creer en lo que estamos haciendo aquí; entender realmente hacia dónde nos dirigimos y ser capaces de seguirnos. No soy la nana, ni el maestro de escuela que asigna la tarea para la casa. La etapa escolar se terminó. Este es el mundo real".

La cultura laboral

A los individuos les gusta trabajar en esta compañía porque es vanguardista. El software de Newskool es utilizado por diversos grupos musicales y diskjokeys, quienes constituyen el principal mercado de la empresa, y que la consideran una marca relativamente costosa, pero innovadora y con una gran calidad. Siempre que el resto del mercado del software para música va en una dirección, parece que Newskool va a una dirección completamente diferente, en un esfuerzo por mantenerse alejado de la multitud. Dicha estrategia generalmente le ha funcionado. Mientras que los competidores desarrollan productos similares y, por tanto, necesitan bajar sus precios continuamente para competir entre sí, Newskool ha logrado mantener altas utilidades al crear tipos de productos completamente nuevos, que no enfrentan ese tipo de competencia de precios.

Por desgracia, la piratería informática ha socavado la capacidad de la compañía para ganar dinero únicamente con herramientas musicales basadas en software, obligándola a empezar a producir hardware, como cajas de ritmos y amplificadores que incluyen su tecnología informática. Hacer este cambio de mercado masivo podría ser muy difícil para algunas compañías, pero para una organización que se reinventa cada dos o tres años como Newskool, su mayor lucha es una guerra constante en contra del estancamiento y la rigidez.

La organización tiene una cultura muy descentralizada. Con solo 115 empleados, la filosofía gerencial original de permitir que todos los trabajadores participen en la toma de decisiones y en la innovación aun forma parte del espíritu de la cultura de la empresa. Un desarrollador señala que "en Newskool quieren que formes parte del proceso. Si eres alguien que busca hacer lo que se te indica en el trabajo, estás en problemas. La mayoría de las veces, no pueden decirte qué quieren que hagas a continuación ¡ni siquiera saben qué viene a continuación! Por ello contratan a individuos creativos que intentan hacer realidad el siguiente logro. Es un desafío, pero muchos de nosotros pensamos que es un ambiente mucho más estimulante".

El ambiente sin fronteras

Como gran parte del trabajo se puede realizar en las computadoras, Gerd decidió desde un inicio que los empleados podían trabajar fuera de la oficina. A la alta gerencia de Berlín y Los Ángeles le agrada mucho este arreglo. Como parte del trabajo de marketing requiere del contacto cara a cara, la oficina de Los Ángeles organiza reuniones semanales en persona. A los empleados que les gusta Newskool son muy felices cuando pueden trabajar durante toda la noche y dormir la mayor parte del día, utilizando sus computadoras para realizar el trabajo con rapidez. Las discusiones de los proyectos a menudo se llevan a cabo a través de las redes sociales en la intranet de la empresa.

Las oficinas de Kiev se han mostrado menos dispuestas a trabajar con el modelo sin fronteras. Los gerentes reconocen que sus programadores se sienten incómodos al trabajar con tan poca estructura; están más acostumbrados a la idea de una estructura con un liderazgo firme y procesos laborales bien definidos.

Un gerente comentó: "Cuando empecé a trabajar, Gerd me dijo que sería fácil ponerme en contacto con él y con las oficinas de Los Ángeles porque somos una empresa pequeña, una familia. Pero sí hay un problema, cuando hablo a Los Ángeles dicen que debo esperar hasta el día de su reunión, y no siempre puedo esperar a que decidan reunirse. Llamo a Gerd y me responde 'resuélvelo'. Y cuando lo hago, dice que no está bien y debemos empezar nuevamente. Si me hubiera dicho cómo desde la primera vez, ya lo hubiéramos hecho".

Algunos sucesos recientes también alteraron la forma en que la compañía acostumbra hacer negocios. Los desarrolladores de las oficinas corporativas tuvieron una gran falla de comunicación en su controlador de hardware para DJ, cuya solución tomó muchas horas de discusión.

Al parecer la gente que se reúne muy poco cara a cara había progresado, ¡pero en direcciones contrarias! Para probar y diseñar los productos de hardware de la compañía, los trabajadores no únicamente necesitan enviarse el código; en ocasiones tienen que colaborar en persona. Algunos han expresado fuertes desacuerdos dentro de la organización, sobre la forma de progresar en este nuevo ambiente.

Las oficinas están experimentando otras dificultades. Desde que ocurrió el cambio para fabricar nuevos productos, Sandra Pelham de la oficina de Los Ángeles, ha hecho varias críticas sobre la compañía. "Con el software estábamos más limitados a ciertos tipos de medios publicitarios. Pero ahora, con el hardware (los instrumentos reales) finalmente pensamos: 'muy bien, ¡es algo con lo que podemos trabajar!' Teníamos una larga lista de músicos, diskjokeys y productores que querían anunciar nuestros productos, pero Gerd dijo, 'De ninguna manera'. No quería tener clientes que tan solo estén interesados en que les agrademos a las celebridades. Desechó la campaña completa. Dice que debemos ser creativos y hacer las cosas a nuestro modo —hasta que no queremos hacer las cosas a su modo".

Aunque la organización no carece de problemas, no hay duda de que Newskool ha sido un éxito rotundo en la industria del software para música. Mientras muchas empresas están cerrando sus operaciones, Newskool está utilizando su poder de mercado para lanzar una nueva generación de instrumentos para hacer música electrónica. Como señala Gerd Finger: "Una vez que el resto de la industria se reúne para determinar cómo van a enfrentar los cambios, ven a su alrededor y se dan cuenta de que ya estamos varios kilómetros por delante de ellos, caminando hacia el futuro".

Su tarea

Gerd le ha pedido su consejo para mantener el éxito de su organización. Desea tener algún punto de comparación para determinar cómo otras organizaciones sin fronteras, en el sector de la tecnología, logran seguir siendo competitivas a pesar de los desafíos que surgen al tener a muchos trabajadores con rumbos diferentes. Deberá preparar un informe para el comité ejecutivo de la compañía. Dicho reporte debería redactarse como una propuesta para un ejecutivo corporativo con muchos conocimientos sobre los aspectos técnicos de su compañía, pero que quizá no conozca mucho acerca del comportamiento organizacional.

Cuando redacte el informe, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

1. Identifique algunos de los problemas que se presentarían en una organización sin fronteras como Newskool Grooves. ¿Cuáles son las ventajas de las organizaciones sin fronteras?
2. Considere algunos de los factores culturales que afectarían a una compañía que opera en regiones del mundo tan diferentes, y cuyos trabajadores tal vez no sean representativos de las culturas nacionales de cada país. ¿Los conflictos que observa se deben a los diferentes tipos de trabajos que los empleados deben realizar?
3. Basado en lo que sabe acerca de la motivación y la personalidad, ¿qué tipos de individuos se sentirían satisfechos en cada área de la compañía? Utilice los conceptos de la teoría de las características del puesto de trabajo y la perspectiva de las relaciones sociales en el trabajo, con la finalidad de describir lo que se necesitaría cambiar para aumentar la satisfacción laboral en todas las áreas.
4. ¿Qué tipo de prácticas de recursos humanos deben implementarse en este tipo de organización? ¿Cuáles principios de selección y contratación podrían ser eficaces? ¿Cuáles de los cinco grandes rasgos de personalidad y cuáles habilidades podrían utilizar los supervisores de Newskool para realizar la selección de personal?
5. ¿Qué tipo de medidas del desempeño utilizaría en cada oficina?
6. ¿De qué manera la compañía podría establecer un programa de socialización que maximice la creatividad y la independencia de los trabajadores? ¿Los empleados de todas sus oficinas necesitan los mismos niveles de creatividad?

CASO 5

El estrés de la atención

Objetivos de aprendizaje

Uno de los cambios más consistentes en la estructura del trabajo durante las últimas décadas ha sido el paso de una economía de manufactura a una economía de servicios. En la actualidad, más trabajadores participan en puestos que implican brindar cuidados y ayuda, especialmente en educación y en medicina. Este trabajo es satisfactorio para algunas personas, pero también podría ser demasiado estresante. En la siguiente situación, considere cómo una compañía que ofrece servicios de cuidados médicos está respondiendo ante los desafíos de un nuevo entorno.

Temas principales

- Estrés
- Cambio organizacional
- Emociones
- Liderazgo

La situación

Parkway Nursing Care es una organización que enfrenta un cambio masivo. La compañía se fundó en 1972 con sólo dos asilos en Phoenix, Arizona. Tuvo mucho éxito y durante la década de 1980 continuó recibiendo grandes utilidades mientras lentamente adquirió o construyó 30 unidades más. Este enfoque de bajo perfil cambió para siempre en 1993, cuando el capitalista Robert Quine decidió hacer una inversión importante para expandir Parkway, a cambio de una parte de sus utilidades durante los siguientes años. El número de asilos aumentó drásticamente y, para el año 2000, ya operaba 180 de ellos.

En la actualidad, la compañía cuenta con 220 instalaciones en el suroeste de Estados Unidos, con un promedio de 115 camas por instalación y un total de casi 30,000 trabajadores. Además de los asilos, también ofrece cuidados de enfermería en el hogar. Parkway se considera uno de los mejores asilos de la región, y ha ganado varios premios por sus logros en el sector.

Conforme los integrantes de la generación de los baby boomers envejecen, aumenta la necesidad de atención especializada. Parkway quiere asegurarse de estar en una buena posición para satisfacer esta creciente necesidad, lo cual significa que la compañía debe continuar expandiéndose con rapidez.

La presión para crecer es un desafío importante, pero no es el único. La rama de los asilos está cada vez más vigilada por el gobierno, después de que un conjunto de investigaciones reveló abusos a los pacientes y fraudes en los cobros. Parkway siempre ha brindado una excelente atención a los pacientes, y no se ha reportado alguna queja por abuso o negligencia en sus asilos; no obstante, la necesidad de mayor documentación afectará a la compañía. Debido a que el gobierno federal intenta reducir los gastos del seguro médico (Medicare), es probable que Parkway se enfrente a una reducción de fondos.

El problema

Conforme continúa creciendo, la compañía sigue comprometida en brindar dignidad y salud a todos los residentes de sus asilos. El consejo de administración desea ver un compromiso renovado hacia la misión y los valores fundamentales de la empresa, y no que su cultura se vuelva difusa. A sus miembros les preocupa que existan problemas. Entrevistas con los trabajadores sugieren que hay muchas cosas de qué preocuparse.

Maxine Vernon es la líder del cambio y ha trabajado con Parkway durante 15 años. "Ahora que el gobierno vigila de cerca nuestros niveles de personal, he visto cómo la gerencia hace lo posible por mantener sus puestos cubiertos, y no siempre estoy de acuerdo con los trabajadores que contratan. Algunas de las habilidades laborales básicas se pueden enseñar, desde luego, pero no la forma de interesarse por nuestros pacientes muchos de estos nuevos jóvenes no saben nada al respecto".

"El problema no reside en el personal, sino en el interés de Parkway por llenar las camas", afirma el auxiliar de enfermería Bobby Reed. "Cuando empecé a trabajar aquí, la reputación de la compañía era por su servicio, pero ahora todo se trata de cifras. Nadie es negligente de manera intencional, es solo que hay demasiados pacientes que atender".

Un licenciado en psicología, recién graduado de la universidad, Dalton Manetti se siente más estresado de lo que esperaba. "No son los abuelitos dulces que uno ve en las películas. Nuestros pacientes son demandantes; se quejan por todo, incluso de que los llamen pacientes, quizá porque la mayoría de ellos cree que no deberían de estar aquí. Muchas veces sus quejas no llegan a nada, pero de cualquier modo debemos registrarlas".

Carmen Frank ha trabajado en Parkway durante casi un año y está pensando en conseguir un nuevo empleo. "Sabía que este trabajo tendría exigencias físicas, y pensé que podría manejarlas. No es que busque un trabajo de escritorio, ¿sabe? Me voy a casa después de cada turno con dolores en todas partes: espalda, brazos, piernas. Nunca había tenido que descansar tanto de un trabajo debido al

Año	Pacientes	Lesiones por miembro del personal	Incidentes por paciente	Ausencias autorizadas a cada miembro del personal	Otras ausencias por miembro del personal	Tasa de rotación
2000	21,200	3.32	4.98	4.55	3.14	0.31
2001	22,300	3.97	5.37	5.09	3.31	0.29
2002	22,600	4.87	5.92	4.71	3.47	0.28
2003	23,100	4.10	6.36	5.11	3.61	0.35
2004	23,300	4.21	6.87	5.66	4.03	0.31
2005	23,450	5.03	7.36	5.33	3.45	0.28
2006	23,600	5.84	7.88	5.28	4.24	0.36
2007	24,500	5.62	8.35	5.86	4.06	0.33
2008	24,100	7.12	8.84	5.63	3.89	0.35
2009	25,300	6.95	9.34	6.11	4.28	0.35

dolor. Y cuando regreso, parece que el resto del personal piensa que soy débil".

"Empecé a laborar aquí inmediatamente después de salir del bachillerato porque era el puesto de trabajo mejor pagado que pude conseguir ", afirma Niecey Wilson. "No sabía en lo que me estaba metiendo. Ahora realmente me gusta mi trabajo. El próximo año voy a empezar a tomar algunas clases nocturnas para cambiar de puesto. Sin embargo, algunos de los empleados piensan que este es como cualquier otro trabajo; no ven a los pacientes como seres humanos, sino como parte del inventario. Si quieren trabajar con un inventario, deberían conseguir un empleo en ventas al detalle".

El mes pasado, el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo la siguiente información de sus registros, a solicitud del consejo de administración. Las cifras ofrecen cierto apoyo cuantitativo a las preocupaciones expresadas por los trabajadores.

Las lesiones del personal suceden principalmente a causa del peso que soporta la espalda al levantar a los pacientes. Los incidentes con los pacientes reflejan lesiones debidas a resbalones, caídas, errores de medicación u otros accidentes. Las ausencias autorizadas son las faltas al trabajo por enfermedad o lesión con comprobantes médicos. Las otras ausencias incluyen las faltas al trabajo que no se deben a lesiones o enfermedades; se tratan de ausencias justificadas (las ausencias sin justificación son motivo de despido inmediato).

Uso del desarrollo organizacional para combatir el estrés y mejorar el desempeño

La compañía quiere utilizar métodos de desarrollo organizacional como la indagación apreciativa (IA) para crear cambios y dar nueva energía a su sentido de misión. Como se explica en el capítulo sobre el cambio organizacional, los procedimientos de IA reúnen de manera sistemática información acerca de los empleados y, luego, la utilizan para crear un mensaje de cambio que todos sean capaces de respaldar. El departamento de recursos humanos organizó grupos de enfoque, donde pidió a los empleados que describieran algunas de sus preocupaciones y sugerencias para el futuro. Los grupos de enfoque revelaron varias sugerencias, aunque no todas indican cambios en la misma dirección.

Muchas de las sugerencias se referían a la flexibilidad de los horarios. Un representante comentó lo siguiente: "La mayoría del estrés en este trabajo se debe a que no podemos tener tiempo libre cuando lo necesitamos. Los EPL (enfermeros prácticos con licencia, que brindan gran parte de la atención) y los auxiliares no pueden tomar tiempo libre cuando necesitan hacerlo, aun cuando son padres solteros o los cuidadores principales de sus propios hijos. Cuando tienen que solicitar permiso para cumplir con sus responsabilidades de cuidado infantil, el trabajo se ve afectado y no existe un plan de contingencia para resolver las cosas. Por consiguiente, todos los que se quedan tienen que trabajar mucho más. El empleado que solicita permiso se siente culpable y muchas veces hay peleas por esta cuestión. Si existiera alguna forma de cubrir estas ausencias por emergencia, todos estaríamos más felices y creo que la atención sería mucho mejor".

Otras sugerencias proponían un mejor método para comunicar la información entre los diferentes turnos. La mayoría de la documentación sobre el trabajo realizado en cada turno se hace en libretas grandes. Cuando empieza un turno nuevo, los miembros del personal dicen que no tienen mucho tiempo para verificar lo que ocurrió durante el turno anterior. A algunos de los cuidadores más jóvenes les gustaría contar con un método que les permitiera documentar los resultados de los pacientes de manera electrónica, ya que escriben más rápido en un teclado que a mano. Los cuidadores más grandes están más comprometidos con el proceso basado en papel, en parte porque piensan que un cambio de sistemas implicaría una

gran cantidad de trabajo. (Las regulaciones del gobierno sobre los informes del cuidado de la salud exigen que cualquier información se registre en un formato que no pueda alterarse después del hecho, para evitar que se oculten los abusos, de manera que se deben utilizar sistemas de software especializados para la documentación electrónica).

Por último, el personal de los asilos considera que no se ha puesto la atención adecuada a sus opiniones sobre el cuidado de los pacientes. "Nosotros somos quienes estamos con los pacientes la mayoría del tiempo, pero cuando se trata de hacer las cosas de la forma correcta, no se toma en cuenta nuestro punto de vista. Realmente podríamos ahorrar mucho dinero al eliminar algunas de esas rutinas y programas innecesarios, pero la gerencia siempre dice que lo tomará en cuenta". Parece que los miembros del personal quieren contar con un medio para hacer sugerencias para mejorar, aunque no está claro qué método preferirían.

Su tarea

Parkway ha tomado algunas medidas iniciales para tomar un nuevo rumbo, pero es evidente que queda mucho por hacer. Usted fue llamado como consultor para la administración del cambio, con la finalidad de ayudar a la compañía a cambiar su cultura y responder al estrés que experimentan los trabajadores. Recuerde que debe elaborar el informe como si fuera a entregarlo al líder de una corporación importante.

Cuando redacte sus recomendaciones, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

1. ¿Qué le sugieren los datos sobre las lesiones de los empleados, los incidentes, las ausencias y la rotación? ¿Hay razones para preocuparse por el rumbo que está tomando la compañía?
2. La compañía realizará algunos cambios significativos con base en el proceso de IA, y la mayoría de los esfuerzos de cambio se relacionan con la resistencia. ¿Cuáles son las formas más comunes de resistencia y cuáles esperaría ver en Parkway?
3. Dado el deseo del consejo de administración por dar nueva energía a la fuerza laboral, ¿qué aconsejaría para crear una estrategia de liderazgo? ¿Qué comportamientos de liderazgo deberían demostrar los directores de los asilos y los supervisores de los enfermeros?
4. ¿Cuáles son las principales fuentes de estrés laboral en Parkway? ¿Qué sugieren las investigaciones sobre el estrés laboral que se debería hacer, con la finalidad de reducir lo más posible la experiencia de tensión psicológica en los empleados? Elabore un plan para reducir el estrés entre los trabajadores.
5. Con base en la información reunida en los grupos de enfoque, diseñe una encuesta para aplicar a los trabajadores. ¿Qué tipo de datos debería obtener con la encuesta? ¿Qué métodos de análisis de datos le gustaría utilizar con la encuesta?

Índices

Índice onomástico

Las referencias que van seguidas por r indican recuadros; por f, figuras; y por n, notas.

A

B

C

D

E

H

I

Q

S

T

U

V

Índice de empresas

Las referencias que van seguidas por r indican recuadros; por f, figuras; y por n, notas

Índice combinación de glosario e índice analítico

Las referencias que van seguidas por r indican recuadros; por f, figuras; y por i, imágenes.

A

M

N

Q

R

S


MEETING 2:15
CHECK EMAIL
MyManagementLab
Features
Learn About
Sign in
Register
For Students
For Educators
PEARSON

Bienvenido a la decimoquinta edición de *Comportamiento organizacional*, que continúa con la tradición de lograr que las investigaciones actuales e importantes en la materia cobren vida, tanto para los estudiantes como para los profesores; al mismo tiempo mantiene sus características distintivas: redacción clara, contenido vanguardista y pedagogía atractiva.

Esta es una de las revisiones más minuciosas y profundas de *Comportamiento organizacional* donde, además de conservar el material esencial, se refleja la investigación y los temas más importantes que impactan a las organizaciones, los gerentes y los trabajadores.

En esta nueva edición se destaca lo siguiente:

- Una nueva sección que analiza el comportamiento organizacional en un contexto internacional.
- Cada capítulo incluye investigaciones globales acerca del comportamiento organizacional.
- Una nueva sección que se enfoca más en las formas prácticas de aplicar el material estudiado al ambiente laboral.
- Contenido actualizado de las secciones *¿Mito o ciencia?*, *Modelo de comportamiento organizacional*, *Punto/contrapunto* y *Dilema ético*.
- Diversos casos inéditos.

MyManagementLab (www.mymanagmentlab.com) es una herramienta en línea fácil de usar que personaliza el contenido del curso y ofrece evaluaciones e informes robustos para medir el desempeño de cada alumno, y de la clase en su conjunto.

Self-Assessment Library* (S.A.L.) de Pearson es una herramienta única de aprendizaje que permite evaluar conocimientos, creencias, sentimientos y acciones con respecto a una amplia gama de aptitudes, habilidades e intereses personales.

* Este recurso es adicional al libro y está en idioma inglés.

Para obtener más información sobre este libro, visite:
www.pearsonenespañol.com/corobbins


ISBN 978-607-32-1980-8
90000
9 786073 219808